

Навчальний матеріал

**Організаційна поведінка.
Аспекти ефективного
підприємництва**

**Organizational behavior.
Aspects of effective
entrepreneurship**

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Тернопільський національний технічний університет
імені Івана Пулюя

**Організаційна поведінка.
Аспекти ефективного підприємництва**

**Organizational behavior.
Aspects of effective entrepreneurship**

Курс лекцій

Проект
Створення мережі міжуніверситетських Start-Up центрів
для підтримки та просування студентських інноваційних
проектів
530349-TEMPUS-1-2012-1-FR-TEMPUS-JPHES



Тернопіль, 2015

УДК 65

Викладено лекційні матеріали навчального курсу «Організаційна поведінка. Аспекти ефективного підприємництва», підготовленого для студентів університетів та слухачів програми перепідготовки кадрів, представників органів державного влади та місцевого самоврядування, бізнесу, підприємств та організацій різних форм власності в рамках проекту TEMPUS-SUCSID «Створення мережі міжуніверситетських Start-Up центрів для підтримки та просування студентських інноваційних проектів» (530349-TEMPUS-1-2012-1-FR-TEMPUS-JPHES).

Організаційна поведінка. Аспекти ефективного підприємництва / [П. Д. Дудкін, О. Б. Мосій, О. М. Владимир та ін.]. – Тернопіль: ФОП Паляниця В.А., 2015. – 252 с.

Колектив авторів: Мосій О.Б.,
Владимир О.М.,
Дудкін П.Д.,
Кужда Т.І.,
Лазарюк В.В.,
Мельник Л.М.,
Нагорняк Г.С.,
Сороківська О.А.,
Струтинська І.В.

© Колектив авторів, 2015

ЗМІСТ

Вступ	5
Розділ 1. Концептуальні засади організаційної поведінки	6
Тема 1 Концепція організаційної поведінки	6
Розділ 2. Індивідуальний рівень організаційної поведінки	17
Тема 2 Людина в системі організаційної поведінки	17
Тема 3 Управління поведінкою індивіда	40
Тема 4 Мотивація та винагорода	74
Розділ 3. Управління груповими процесами	99
Тема 5 Формування групової поведінки	99
Тема 6 Управління командою і моделі ефективної командної роботи	131
Тема 7 Керівництво і лідерство	152
Розділ 4. Управління поведінкою на рівні організації	179
Тема 8 Управління конфліктами і стресами	179
Тема 9 Організаційна культура	195
Тема 10 Управління організаційним розвитком	228
Рекомендована література	236
Додатки	238

ВСТУП

В кінці 1950-х рр. в США виникла криза бізнес-освіти. Компанії-споживачі випускників бізнес-шкіл стали висловлювати різко критичні зауваження щодо їх підготовки. Суть критики зводилася до того, що при високому рівні теоретичних знань, які давали бізнес-школи, їх випускники були не в змозі відразу після початку роботи в компаніях виконувати безпосередні обов'язки менеджерів. На думку представників ділового світу, на «доведення» таких фахівців йшло дуже багато часу.

Для з'ясування причин цієї ситуації були проведені спеціальні дослідження та опубліковані дві доповіді. Одна була підготовлена Гордоном і Хоуеллом, а друга - Пірсоном. Висновки обох доповідей виявилися схожими: випускники шкіл бізнесу в цілому досить добре володіють аналітичним інструментарієм менеджменту, але мають дуже розпливчасті уявлення про те, як керувати людьми. Ґрунтуючись на цих висновках, Американська асоціація університетських шкіл бізнесу (AACSB) створила спеціальну комісію, завданням якої стало формулювання пропозицій для подолання зазначеного недоліку. Головним результатом діяльності цієї комісії і стала поява в навчальних планах шкіл бізнесу дисципліни, яка ось вже більше як 50 років включається до навчальних планів всіх без винятку бізнес-шкіл.

Організаційна поведінка як управлінська теорія об'єктом вивчення має організацію як соціальну систему, предметом – закономірності формування та відтворення індивідуальних і колективних форм поведінки співробітників організації.

Організаційна поведінка як спеціальна соціологічна теорія переслідує чотири основні цілі: 1) систематизований опис різних форм організаційної поведінки; 2) пояснення причин і виявлення закономірностей виникнення тих чи інших типів організаційної поведінки; 3) передбачення тенденцій розвитку організаційної поведінки; 4) вироблення принципів управління організаційною поведінкою.

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

РОЗДІЛ 1. КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ ПОВЕДІНКИ

Тема 1. Концепція організаційної поведінки.

Питання теми:

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

Основні терміни теми: поведінка, організаційна поведінка, управління організаційною поведінкою, прагматичні теорії організаційної поведінки, інституційні теорії організаційної поведінки, культурологічні теорії організаційної поведінки, демографічні чинники організаційної поведінки, біопсихологічні чинники організаційної поведінки, соціально-психологічні чинники організаційної поведінки, культурологічні чинники організаційної поведінки, авторитарна модель організаційної поведінки, патерналістська модель організаційної поведінки, підтримуюча модель організаційної поведінки, колегіальна модель 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.



Рисунок 1.1. Джерела ефективності організаційної поведінки

Організаційна поведінка – порівняно молодий напрям у науці. Сам термін запропонував Фріц Ретлісбергер наприкінці 50-х років ХХ ст. на противагу модному тоді терміну «людські відносини». Організаційна поведінка як окрема наука посіла своє місце у Гарвардській бізнес-школі у 1962 році; у 1970 році цей напрямок став розвиватися в Англії у Лондонській бізнес-школі і в 1974 році – у Шотландії в Університеті Глазго.

В кінці 1950-х рр. в США виникла криза бізнес-освіти. Компанії-споживачі випускників бізнес-шкіл стали висловлювати різко критичні зауваження щодо їх підготовки. Суть критики зводилася до того, що при високому рівні теоретичних знань, які давали бізнес-школи, їх випускники були не в змозі відразу після початку роботи в компаніях виконувати безпосередні

обов'язки менеджерів. На думку представників ділового світу, на «доведення» таких фахівців йшло дуже багато часу.

Для з'ясування причин сформованої ситуації були проведені спеціальні дослідження та опубліковані дві доповіді. Одна була підготовлена Гордоном і Хоуеллом, а друга - Пірсоном. Висновки обох доповідей виявилися схожими: випускники шкіл бізнесу в цілому досить добре володіють аналітичним інструментарієм менеджменту, але мають дуже розпливчасті уявлення про те, як керувати людьми. Грунтуючись на цих висновках, Американська асоціація університетських шкіл бізнесу (AACSB) створила спеціальну комісію, завданням якої стало формулювання пропозицій для подолання зазначеного недоліку. Головним результатом діяльності цієї комісії і стала поява в навчальних планах шкіл бізнесу нової дисципліни, яка ось вже більше 50 років входить в якості обов'язкової в навчальні плани всіх без винятку бізнес-шкіл.

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)	4. Елементи механізму інтеграції	Влада
	Група		Керівництво
	Колектив		Інститут
	Організація		Культура
2. Механізм взаємодії суб'єктів	Комунікації	5. Процеси, що відбуваються в організації	Зміни, розвиток
	Вплив		Мобільність
	Взаємодія		Соціалізація
	Обмін		Адаптація
3. Активність щодо зовнішнього середовища	Мережа відносин	6. Природні та соціальні основи поведінки людей	Соціотип
	Діяльність		Альтруїзм
	Дія		Агресія
	Взаємодія	7. Форми взаємодії і поведінки	Конформізм
	Поведінка		Співробітництво
	Вчинок		Кооперація
	Потреба		Компроміс
Інтерес	Конфлікт		
Мотив	Асиміляція		

Для зручності вивчення скористаємося простою моделлю організації, представленої на рисунку 1.2. У центрі організації знаходиться індивідуум, який практично завжди функціонує в організації у складі тієї чи іншої групи. Взаємодія груп становить основу поведінки організації, яка, у свою чергу, взаємодіє з навколишнім середовищем, виявляючи свою ідентичність.

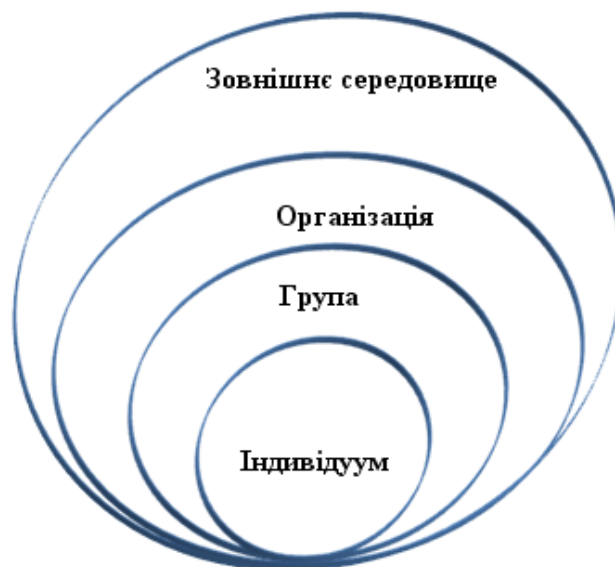


Рисунок 1.2. Модель організації

З рисунка 1.2 видно, що однією з центральних областей, що мають відношення до організаційної поведінки, є *психологія особистості*. Психологія особистості займається вивченням особливостей індивідуума і, як наслідок, його поведінки. У багатьох сучасних монографіях з психології особистості можна знайти розділи безпосередньо пов'язані з організаційною поведінкою. До неї примикає когнітивна психологія в тій її частині, яка аналізує формування поведінки.

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 (рис. 1.3). 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.



Рисунок 1.3. Внесок соціальних наук у дисципліну «Організаційна поведінка»

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 будь-яку міру свободи часто приймають за анархію;

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

Сили, що визначають організаційну поведінку

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.

Порівняння моделей наведено у таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

Моделі організаційної поведінки

	Авторитарна	Патерналістська	Підтримки	Колегіальна
Головні риси				
Базис моделі	Влада	Економічні ресурси	Керівництво	Партнерство
Орієнтація менеджменту	Повноваження	Гроші	Підтримка	Робота в команді
Орієнтація працівників	Підпорядкування	Безпека і пільги	Виконання виробничих завдань	Відповідальна поведінка
Психологічний результат для працівника	Залежність від керівника	Залежність від організації	Участь в управлінні	Само-дисципліна
Задоволення потреб працівника	В існуванні	У безпеці	У статусі та визнанні	У само-реалізації
Участь працівника у трудовому процесі	Мінімальна	Пасивне співробітництво	Пробуджені стимули	Помірний ентузіазм
Пов'язана ідея				
Ієрархія потреб за А. Маслоу	Фізіологічні потреби	Потреби у безпеці	Соціальні потреби	Потреба самовираження
Рівні потреб за К.Альдерфером	Існування	Існування	Взаємозв'язок	Зростання
Фактори Ф.Герцберга	Гігієнічні	Гігієнічні	Мотиваційні	Мотиваційні
Мотиваційне оточення	Зовнішнє	Зовнішнє	Внутрішнє	Внутрішнє
Теорії МакГрегора	Теорія Х	Теорія Х	Теорія У	Теорія У
Стиль керівництва	Жорсткий	В основному нейтральний	Позитивний	Позитивний
Управлінська сітка Р.Блейка і Дж.Моутон	9.1	3.5	6.6	9.9

В сучасних організаціях більш широко використовується модель підтримки і колегіальна модель, які стимулюють партнерство, роботу в команді, самодисципліну і колективну відповідальність. Менеджери

організацій акцентують увагу на вищих потребах працівників і для їх забезпечення наділяють працівників широкими владними повноваженнями.

4. Тенденції розвитку організаційної поведінки

Як показано у табл. 1.3, 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.

Таблиця 1.3

Тенденції розвитку організаційної поведінки

ВІД	→	ДО
• Управління складається з інструкцій і санкцій		• Управління складається з постановки цілей, взаємодії з людьми, взаємопроникнення культур
• Добрий менеджер – це технічний експерт		• Добрий менеджер створює мережі та можливості для розвитку працівників
• Пріоритет – безпека, уніфікація та підпорядкованість правилам		• Пріоритет – ситуаційним вимогам, мінливості, гнучкості
• Лояльність		• Здоровий глузд
• Закритість та секретність		• Відкритість та інформативність
• Працівники – це витрати		• Працівники – це стратегічний ресурс
• Централізація влади		• Децентралізація влади
• Зміни – це необхідне зло		• Зміни стимулюють розвиток технічних і соціальних навичок
• Помилки показують слабкість системи		• Помилки показують, що працівник активний і експериментує
• Мотивація працівників базується на просуванні (звання), безпеці (пенсії), статусі (посада в ієрархії)		• Мотивація працівників базується на виклику, відповідальності, компетентності, можливості навчання

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 поведуться 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.

РОЗДІЛ 2. ІНДИВІДУАЛЬНИЙ РІВЕНЬ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ ПОВЕДІНКИ

Тема 2. Людина в системі організаційної поведінки

Питання теми:

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.

Основні терміни теми: особистість, темперамент, характер, потреба, поведінка, організаційна поведінка, умови, спрямованість особистості, соціальна структура особистості, догматизм, макіавеллізм, локус контролю, інтерес, закон оптимальної поведінки, критерій раціональної поведінки, мислення, психологічна угода, заперечення, конформізм, мімікрія, адаптивний індивідуалізм.

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 вагомо на них впливати, зміцнює та переорієнтовує тенденції в їх поведінці.

На вибір поведінки індивідуума в тій чи іншій ситуації впливають, по-перше, його навички, знання, характер та особливості особистості в тому вигляді, в якому вони сформовані всім попереднім життєвим досвідом; по-друге, 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). Наведені положення становлять індивідуальний рівень моделі організаційної поведінки (рис. 2.1).

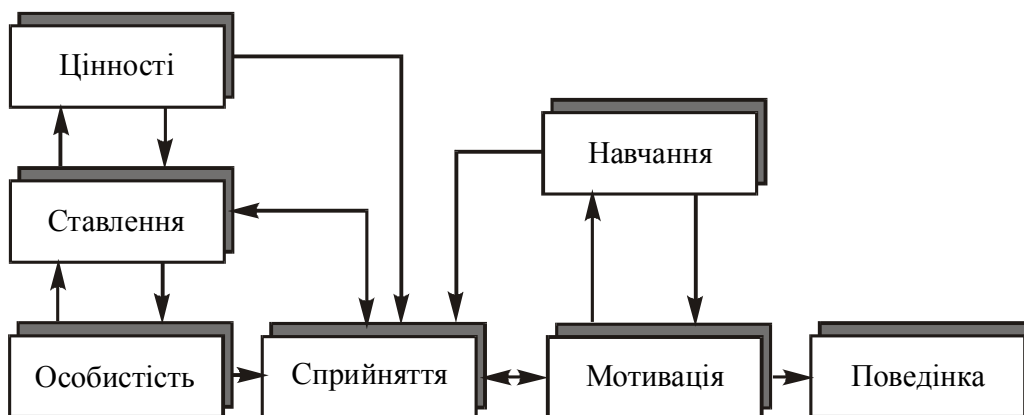


Рисунок 2.1. Індивідуальний рівень моделі організаційної поведінки

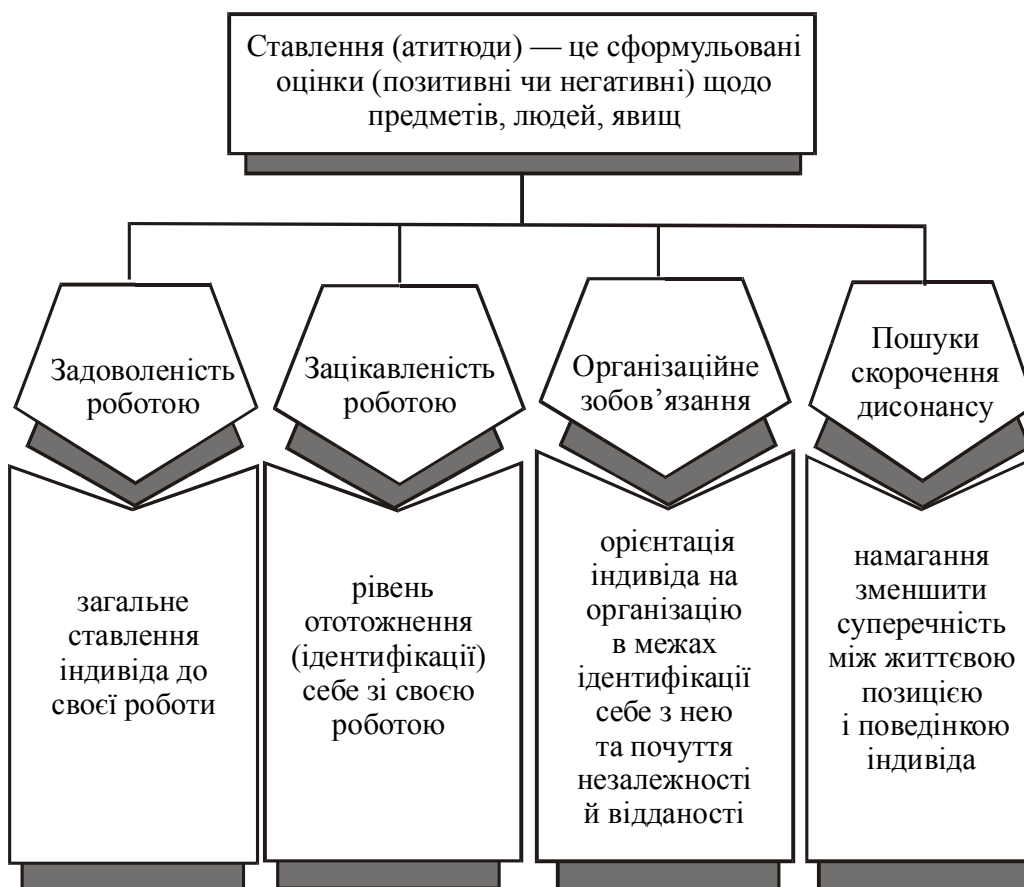


Рисунок 2.2. Найтипівіші відносини індивіда в організації

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, інтроверсія-екстраверсія, 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.

В особистості розрізняють біологічну, психологічну, соціальну складові і спрямованість особистості (рис. 2.3).

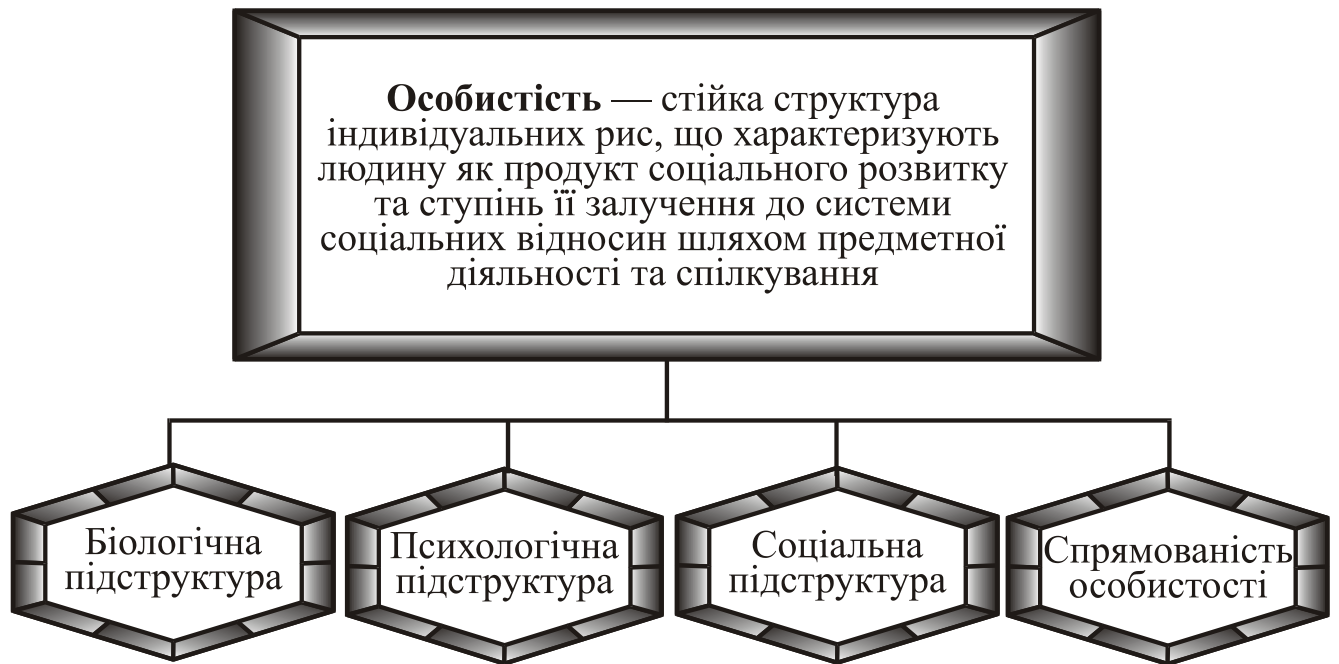


Рисунок 2.3. Структура особистості

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. Характеристика типів темпераменту наведена у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1.

Характеристика типів темпераменту

Тип темпераменту	Особливості нервових процесів				Типи вищої нервової діяльності
	Сила (+)	Слабкість (-)	Урівноваженість	Рухомість	
	Збудження	Гальмування			
Холерик	+	-	Неврівноважений	Рухливий	Невтримний
Сангвінік	+	+	Урівноважений	Рухливий	Живий
Флегматик	-	-	Урівноважений	Інертний	Спокійний
Меланхолік	-	+	Неврівноважений	Гальмовий	Хворобливий

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 описані у таблицях 2.2, 2.3, 2.4, 2.5.

Таблиця 2.2

Особливості поведінки холерика в організації

<p>Загальна характеристика</p>	<p>Відзначається високою працездатністю, витривалістю, активністю та ініціативністю. Добре працює в умовах змін. Часто прагне до формального або неформального лідерства, самостійності, відповідальності. Характеризується високою швидкістю мислення і переживання, підвищеною збудженістю та емоційністю, здатний на непередбачувану зміну настроїв упродовж дня. Холерики люблять труднощі та вміють їх долати. У деяких випадках вони несвідомо самі створюють проблеми, щоб життя і робота не здавалися занадто нудними і монотонними. Психологічно сумісний із сангвініком.</p>
<p>Управління підлеглим-холериком:</p>	<ul style="list-style-type: none"> - давати доручення, пов'язані з відповідальністю і самостійністю, застосовувати помірний контроль; - доручати завдання, які потребують високої творчої активності і креативності; - враховувати той факт, що підлеглий прагне зробити кар'єру і відчувати свою значущість; - відправляти у відрядження для налагодження контактів з клієнтами і партнерами; - організовувати спілкування у нейтрально-партнерському стилі, оскільки підлеглий-холерик погано переносить тиск; - враховувати, що холерик відновлюється і відпочиває у туристичних поїздках і спілкуванні з великою кількістю різних людей (знайомих і незнайомих)
<p>Керівник-холерик</p>	<p>Такий керівник часто реалізує в управлінні сильний і авторитарний стиль, вимагає від підлеглих високої працездатності і трудоголізму, очікує від них швидких рішень, не любить, коли йому суперечать, не любить тих, хто сперечається і критикує, може дозволити собі різку критику на адресу своїх співробітників</p>

Особливості поведінки сангвініка в організації

Загальна характеристика	Активний, енергійний, відзначається високою працездатністю і розвинутим самоконтролем. Комунікабельний, життєрадісний. Орієнтований на кар'єру і гарний заробіток. Добре переносить перевантаження та емоційно стійкий щодо неприємностей і важких подій. Психологічно сумісний з холериком, сангвініком, меланхоліком.
Управління підлеглим-сангвініком:	<ul style="list-style-type: none"> - використовувати організаторські здібності при створенні команди; - створювати перспективи кар'єри і заробітку; - захоплювати новими завданнями, завантажувати справами; - підтримувати формально-ділові стосунки
Керівник-сангвінік	Очікує від своїх підлеглих високого професіоналізму, самовіддачі у роботі та чіткого дотримання формальних вимог ділового спілкування

Особливості поведінки флегматика в організації

Загальна характеристика	Спокійний, повільний, вдумливий і сумлінний працівник. Проявляє надійність і стабільність у стосунках. Потребує тривалої адаптації, нову інформацію сприймає важко, запам'ятовує довго, але глибоко і серйозно. Коли змінюються умови роботи, може тимчасово допустити зниження продуктивності. Схильний до усамітнення, замкнутості, не любить конфліктів. Відзначається не високою ініціативністю. Добре працює в умовах одноманітності і монотонності. Не прагне лідерства, психологічно сумісний з сангвініком, меланхоліком і флегматиком. Відзначається терпимістю, але схильний накопичувати незадоволеність і рідко, але дуже сильно проявляти обурення.
Управління підлеглим-флегматиком:	<ul style="list-style-type: none"> - рекомендується використовувати на ділянках роботи, що потребують концентрації уваги, а також там, де потрібно працювати в умовах одноманітності і монотонності (складання звітів, узагальнення великого масиву даних); - оскільки в стресових ситуаціях флегматик зберігає спокій, його можна використовувати при врегулюванні конфліктів у команді; - при формулюванні завдання давати час для запам'ятовування; обов'язково контролювати виконання завдання, стимулювати і «підганяти», тримати активний контакт і зацікавлювати; активізувати ініціативу, наприклад, на нарадах запитувати його точку зору; - не використовувати на ділянках роботи, де потребується висока швидкість прийняття рішення і комунікабельність; - враховувати, що флегматик добре відпочиває і відновлює сили в умовах усамітнення

Керівник-флегматик	Очікує від підлеглих активності, ініціативи і самостійності. Він потребує постійного зворотного зв'язку: звітів і записок про те, як йдуть справи. У спілкуванні з таким керівником потрібно дещо «сповільнитися» і вміти тримати пайзу в ті моменти, коли керівник думає і приймає рішення. Такий керівник є впертою людиною, тому якщо він прийняв негативне рішення, то потрібно взяти «тайм-аут» і лише потім вживати заходи щодо зміни рішення
--------------------	---

Таблиця 2.5

Особливості поведінки меланхоліка в організації

Загальна характеристика	Відзначається емоційною чутливістю, довго переживає помилки і невдачі, проявляє підвищену образливість. Характеризується високою тривожністю, ризикувати не любить. Важко переживає несправедливість і конфлікти. Схильний до самозвинувачень. Наділений інтуїцією. Цінує позитивну атмосферу у компанії. Психологічно сумісний з сангвініком і флегматиком.
Управління підлеглим-меланхоліком:	<ul style="list-style-type: none"> - потребує емоційної підтримки і позитивної оцінки у випадку досягнень; - небажано критикувати у присутності інших людей; - не рекомендується призначати на управлінські посади та використовувати на ділянках роботи, пов'язаних з ризиком та стресом; - можна знайти конструктивне застосування інтуїції підлегло-меланхоліка, якщо запрошувати його на переговори як спостерігача, щоб потім одержати від нього точну психологічну характеристику опонентів; - можна застосовувати здібності меланхоліка в реалізації підтримки і співчуття тим співробітникам, які переживають особисте горе
Керівник-меланхолік	Досить рідко меланхоліки стають керівниками. Але якщо це сталося, то він потребує постійної підтримки друзів і близьких. Крім того, йому рекомендується регулярно відпочивати, підтримувати гарну психологічну і фізичну форму, уважно ставитись до свого харчування.

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 (табл. 2.6, 2.7, 2.8, 2.9, 2.10).

Таблиця 2.6

Типологія особистостей залежно від стильових особливостей мислення (аналітики)

Загальна характеристика	<p>Люблять оперувати цифровими даними і кількісними характеристиками, у своїй роботі керуються директивними документами, інструкціями та юридичними нормами. Працюють ретельно, відповідально, продумують деталі, є педантичними. Орієнтовані на високу успішність і не люблять помилятися. Прагнуть до високого професіоналізму і не терплять недобросовісності в роботі. Перед розв'язанням завдання здійснюють ретельне планування. Люблять порядок, регулярність, системність, чіткість. Ефективно працюють у стабільних умовах за наявності достатнього часу. Вони консервативні, стійкі, стабільні. Проявляють серйозність у навчанні, поважають авторитети. У зовнішності і поведінці – солідні, люблять дорогий одяг, поводяться з гідністю. Спілкуються стримано, без зайвих емоцій. Їхня усна мова схожа на письмову, з продуманими конструкціями речень. Прагнуть впливати на співрозмовника логікою і аргументами. Конфліктувати не люблять, але якщо потрапляють у конфліктну ситуацію, можуть проявити впертість і до кінця відстоювати свою позицію. Психологічно сумісні з аналітиками, реалістами та ідеалістами.</p>
Аналітики успішні:	<ul style="list-style-type: none"> - в роботі над важким проектом, що потребує високої компетентності та професіоналізму; - при прийнятті стратегічно важливого рішення; - в ході порівняння різних підходів і розробки найбільш ефективного підходу до розв'язання проблеми; - при складанні довідників, таблиць і класифікацій; - в умовах індивідуального виконання завдання, що не потребує організації команди та інтенсивного спілкування з колегами.
Ефективність аналітиків низька	<ul style="list-style-type: none"> - в умовах ліміту часу і невизначеності; - в умовах постійних змін; - за наявності конфлікту і напруження

Типологія особистостей залежно від стильових особливостей мислення (прагматики)

Загальна характеристика	Прагнуть передусім до отримання конкретних результатів. Не люблять «загальних розмов». Орієнтовані на інновації, люблять усе нове, уникають одноманітності і монотонності. Навколо них – завжди люди, вони усіх активізують, розповідаючи нові ідеї. Можуть одночасно виконувати декілька справ. Легко переносять помилки, у разі невдач швидко перемикаються на інший напрямок роботи. Рідко планують роботу заздалегідь. Жваві, рухливі, комунікабельні. Не люблять підпорядковуватися нормам і авторитетам. Часто бувають незалежними підприємцями. Легко почуваються у конфлікті і змаганні (боротьба «заряджає» їх енергією). Психологічно сумісні з реалістами, прагматиками і критиками.
Прагматики успішні:	<ul style="list-style-type: none"> - в умовах розвитку, при започаткуванні нової справи або нового напрямку в роботі; - у процесі прийняття рішення з багатьма невідомими і з опорою на інтуїцію, за обмежень в часі; - за необхідності швидко організувати команду однодумців;
Ефективність прагматиків низька	<ul style="list-style-type: none"> - в умовах одноманітності і монотонності; - в умовах затягування часу, коли виникає відстрочка у досягненні цілей; - у спілкуванні з повільними і нерішучими партнерами; - за жорсткого авторитарного управління, в умовах тиску та занадто частого і детального контролю

Типологія особистостей залежно від стильових особливостей мислення (реалісти)

Загальна характеристика	Схожі на прагматиків: також жваві і комунікабельні. Але якщо прагматики орієнтовані на самостійне досягнення результату і довіряють тільки своєму досвіду, то реалісти орієнтовані на створення команди, яку вони можуть спрямувати на розв'язання завдання. Орієнтуються на практику, цінують факти, отримані іншими. Не завжди прагнуть самі мати знання у різних сферах, вони підбирають команду кваліфікованих фахівців і довіряють їм. Вони люблять керувати ситуацією і людьми, і на роботі, і на неформальних зустрічах. Вони завжди прагнуть впливати, рекомендувати, радити. Спілкуються в простій, діловій манері. Люблять розповідати анекдоти, жартувати. Не визнають сентиментів. Захоплюються роботою і кар'єрою. Зі своїх близьких, як правило, намагаються також зробити дієву команду: дружина – секретар, діти – помічники в бізнесі. Психологічно сумісні з усіма типами особистостей.
-------------------------	---

Реалісти успішні:	<ul style="list-style-type: none"> - в управлінні; - у взаємодії з зовнішніми організаціями, партнерами і клієнтами; - в переговорах
Ефективність реалістів низька	<ul style="list-style-type: none"> - у ситуаціях делікатного характеру; - у ситуаціях де потрібно переконати і зробити перерву; - у випадку, якщо вони мають у своєму розпорядженні неперевірені або викривлені факти

Таблиця 2.9

Типологія особистостей залежно від стильових особливостей мислення (ідеалісти)

Загальна характеристика	Люблять розмірковувати про морально-етичні цінності, захоплюються філософією. Прагнуть допомогти людям, до них часто звертаються за допомогою. Характеризуються гуманними установками. Турбуються про атмосферу в колективі, їх люблять і поважають. Ідеалісти – чудові слухачі. Впливають на інших через позитивні засоби: хвалять, заохочують. Напруження їх внутрішнього життя часто пов'язане з тим, що вони хочуть, щоб «всім було добре», але розуміють реальну недосяжність свого ідеалу. Психологічно сумісні з ідеалістами та реалістами.
Ідеалісти успішні:	<ul style="list-style-type: none"> - при розв'язанні конфліктів; - в переговорах, коли необхідно викликати довіру у партнерів; - в ролі неформальних лідерів у колективі; - в ході розробки системи мотивації та заохочень
Ефективність ідеалістів низька	<ul style="list-style-type: none"> - в умовах боротьби і протистояння; - в умовах необхідності критики колеги; - коли потрібно виявити конфлікт з метою його аналізу

Таблиця 2.10

Типологія особистостей залежно від стильових особливостей мислення (критики)

Загальна характеристика	Здатні своєчасно виявити важливі помилки у процесі прийняття рішення. Незважаючи на те, що критики не дуже зручні у спілкуванні і часто проявляють іронічність, саме вони можуть підказати можливі ризики.
Критики успішні:	<ul style="list-style-type: none"> - в ході розробки прогнозу можливих помилок і криз; - при обмеженні керівника-диктатора.
Ефективність критиків низька	<ul style="list-style-type: none"> - якщо колектив збуджений у зв'язку з конфліктом, який часто повторюється; - в умовах, коли необхідно стабілізувати команду, яка руйнується

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

Поведінка людини визначається низкою детермінант (рис. 2.4).



Рисунок 2.4. Детермінанти поведінки людини

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

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

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

3. *Догматизм та авторитаризм.* Догматизм – це непохитність переконань особи. Високодогматична людина (ВДЛ) упереджена, з вузьким світоглядом, а малодогматична людина (МДЛ) неупереджена і має широкий світогляд. У порівнянні з МДЛ, ВДЛ більше залежить від вказівок та настанов влади в організації й легше піддається її впливу. Також існує взаємозв'язок між ступенем догматизму та міжособистісною і груповою поведінкою. Наприклад, для ефективної праці з іншими людьми ВДЛ зазвичай потребує більш структурованої групи, ніж МДЛ. Те, як ВДЛ виконує завдання та обов'язки, іноді може варіюватися залежно від того, як виконує їх уся група. Високий рівень догматизму пов'язаний з обмеженим пошуком інформації, коли треба прийняти рішення, що іноді призводить до вад в управлінні.

Авторитаризм тісно пов'язаний з догматизмом, але є поняттям дещо вужчим. Авторитарна особистість описується як така, що дотримується загальноприйнятих цінностей, підкоряється прийнятій владі, поважає владу і жорстокість та протидіє виявленню особистих почуттів. В організаціях авторитарна особистість, ймовірно, буде слухати накази керівника та може навіть віддавати перевагу директивному, структурованому стилю керівництва. З одного боку, авторитарні особистості неефективні на тих посадах, де потрібна делікатність, толерантність і здатність до адаптації в складних і мінливих ситуаціях. З іншого боку, там, де роботи є високоструктурованими і успіх залежить від виконання інструкцій та правил, авторитарний службовець працюватиме успішно.

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

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.

Теорії особистості

Назва теорії	Автори теорії	Основна ідея щодо поведінки індивіда
1. Теорії розвитку особистості		
	Чарльз Х. Кулі	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	Основа 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		
7.1. Теорія обміну	Джордж Хоманс	Поведінка індивіда базується на принципах «винагорода-покарання». Люди схильні повторювати такі моделі поведінки, завдяки яким вони в минулому в тій чи іншій формі отримали заохочення
7.2. Теорія етнометодології	Гарольд Гарфінкель	Поведінка індивіда формується на засадах загальнопоширених правил та понять, які він сприймає на віру
7.3. Менеджмент вражень	Ервін Гоффман	Людина поводиться як актор у театрі, граючи ролі, які вона свідомо виконує з метою справити враження та впливати на інших
8. Теорія поля	Курт Левін	Поведінка людини, яку можна щоразу спостерігати в той чи інший момент часу, є функцією поля, в якому вона проявляється. Основні компоненти поля – це сама людина та середовище, що її оточує
9. Теорія самоузгодженості	П. Лекі	Поведінка, яка здається іншим нелогічною, на погляд індивіда є природною, тому що кожна людина вважає себе розумною, гармонійною та цільною особистістю

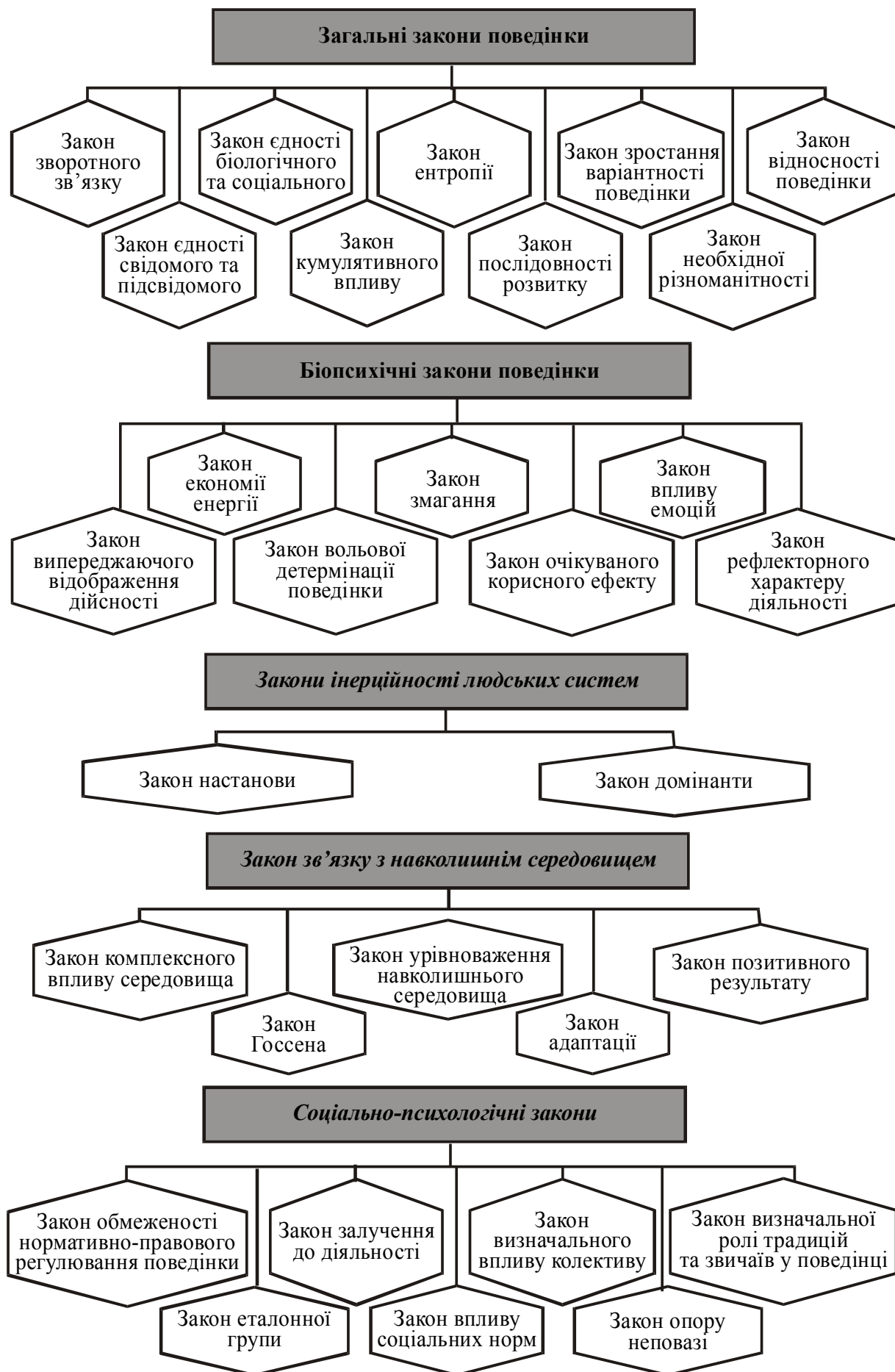


Рисунок 2.5. Закони поведінки індивіда

Теорія інтересів і закон оптимальної поведінки

Теорія інтересів: поведінка людини завжди спрямована на оптимальне задоволення її інтересів з урахуванням можливих наслідків, які визначаються зовнішніми умовами.

Якщо зовнішні умови перешкоджають оптимальному задоволенню інтересів людини у певній ситуації, то в неї виникає потреба змінити ці умови. Якщо зовнішні умови сприяють оптимальному задоволенню інтересів у певній ситуації, в людини виникає потреба підкоритися цим умовам. Також може виникнути потреба змінити ситуацію, якщо неможливо змінити умови. Наприклад, організовуючи страйки, люди намагаються змінити умови, які регулюють трудові відносини, а при звільненні за власним бажанням людина прагне змінити ситуацію, а точніше, знайти більш вигідні умови.

Закон оптимальної поведінки: поведінка людини завжди у будь-якій ситуації є для неї оптимальною; вчинки людини завжди спрямовані на отримання нею найбільшої вигоди для себе у всіх відношеннях – як в матеріальному, так і в моральному плані.

5. Критерії раціональної поведінки

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

Поняття «раціональна поведінка» має подвійну природу. З одного боку, раціональна поведінка працівника – оптимальна для нього поведінка, з іншого боку, раціональна поведінка працівника – поведінка, корисна для зовнішнього середовища (оточуючих людей, суспільства, природи, організації).

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

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

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

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

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

Прийmemo також, що ступінь внутрішньої раціональності поведінки завжди прямує до максимально можливого, тобто завжди і в будь-якій ситуації $R_1 \rightarrow 1$.

На перший погляд, виникає протиріччя: людина, не здатна діяти нерозумно ($R_1 \rightarrow 1$), саме так часто і діє ($R_{\text{факт}} < 1$, де $R_{\text{факт}}$ - фактичний ступінь загальної раціональності).

Низький ступінь загальної раціональності ($R < 1$) зумовлений виключно низьким ступенем зовнішньої раціональності ($R_2 < 1$).

Якщо завжди $R_1 \rightarrow 1$, тобто початковий ступінь внутрішньої раціональності зумовлений дією *закону оптимальної поведінки*, то той або інший фактичний ступінь загальної раціональності ($R_{\text{факт}}$) повністю залежить від відповідного ступеня зовнішньої раціональності R_2 . Отже, поводячись нерозумно по відношенню до зовнішнього середовища, людина в підсумку поводить 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 виправдовує всіх.

Будь-яка невдача одного з учасників подібної ситуації природним чином є наслідком відсутності критеріальних умов. Відтак, прояв *закону оптимальної поведінки* стає негативним. Наприклад, якщо працівник отримує фіксований оклад, і при цьому йому видали тижневе завдання, яке можна виконати за один робочий день, працівник, будучи підпорядкованим *закону оптимальної поведінки*, розтягне виконання цього завдання саме на тиждень. Якщо залишається "щілина" для нераціональної у загальному розумінні поведінки, поведінка обов'язково стане нераціональною.

Людина, не знаючи "правил гри", не може правильно вирішити, як поводитись у цій ситуації з найбільшою вигодою для себе у всіх відношеннях. Перед нею постає багато питань типу "причина - наслідок", на які вона не в змозі одразу відповісти, оскільки не знає усіх можливих для неї наслідків в разі того або іншого типу своєї поведінки. Маючи справу з такою невизначеністю людина сама, виходячи з раніше накопиченого досвіду і поверхневих спостережень, вибирає той тип поведінки, який у цей момент вигідний насамперед їй самій, а не зовнішньому середовищу. Індикатором коректності

вибраного людиною типу поведінки слугують у підсумку наслідки, які зумовлюють або утиски або задоволення її інтересів у даній ситуації.

Відсутність раціональної моделі трудових відносин призводить до негативного прояву *Закону оптимальної поведінки* у сфері цих відносин. Негативний прояв *Закону* полягає в існуванні таких управлінських проблем, як: низька ефективність методів НОП; плинність кадрів; вплив національних менталітетів на стилі управління; низький рівень міжособистісної комунікації; відсутність зацікавленості працівників у впровадженні форм і методів колективного управління.

Як об'єкт управління, будь-який трудовий колектив є носієм колективного розуму, що представляє собою сукупний розум всіх членів колективу. Нераціональне мислення кожного працівника окремо, що виражається в байдужому ставленні його до виконання виробничих завдань, неминуче тягне за собою нераціональне «функціонування» всього колективного розуму в організації.

6. Психологічна угода і типи адаптації працівників до організаційного оточення

Психологічна угода – це сукупність очікувань особи відповідно до її внеску в організацію, а також те, що організація дає їй взамін.

Працівник робить внесок в організацію своїми зусиллями, здібностями, можливостями, часом, лояльністю тощо. Цей внесок задовольняє різноманітні потреби і вимоги організації. Отже, наймаючи працівника задля використання його здібностей, фірма очікує, що працівник використає ці здібності в роботі.

У відповідь на внесок організація надає працівникам стимули. Деякі стимули, такі як заробітна плата і можливість зробити кар'єру, є матеріальними. Інші, такі як безпека праці і статус, - менш матеріальні. Так само як внесок, зроблений працівниками, повинен задовольняти потреби організації, стимули, запропоновані організацією, повинні задовольняти потреби працівників. Отже, якщо людина вирішує працювати в організації, маючи намір заробляти потрібну платню і мати змогу просуватися по службі, вона буде сподіватися, що ці плани реалізуються.

Основні очікування індивіда стосуються:

- змісту і значимості роботи;
- оригінальності і творчого характеру роботи;
- цікавості та інтенсивності роботи;
- ступеня незалежності, прав і влади на роботі;
- ступеня відповідальності й ризику;
- престижності і статусу роботи;
- ступеня залучення роботи до більш широкого діяльнісного процесу;
- безпеки і комфортності умов на роботі;
- визнання і заохочення гарної роботи;
- заробітної плати і премій;
- соціальної захищеності та інших соціальних благ, що надаються організацією;
- гарантій росту і розвитку;

- дисципліни та інших нормативних аспектів, які регламентують поведінку на роботі;

- відносин між членами організації;
- конкретних осіб, що працюють в організації.

Організація очікує від людини, 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. 2.13): 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.

Підходи до встановлення взаємодії людини та організації

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

Специфіка соціальної і трудової адаптації

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

У процесі соціальної адаптації умовно вирізняють три етапи:

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

- сумісності, на якому новий працівник повністю адаптується. Індикатором ступеня адаптованості є соціальний статус індивіда в навколишньому середовищі, а також його задоволеність цим середовищем.

Трудова адаптація є взаємодією працівника з новою трудовою ситуацією, у процесі якої погоджують вимоги та очікування її учасників. Трудова адаптація поєднує декілька видів адаптації: професійну, соціально-психологічну, організаційну, соціально-побутову.

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

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

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

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

Професійна, соціально-психологічна, організаційна, соціально-побутова адаптації тісно взаємопов'язані і постійно взаємодіють. Тому розглядати їх необхідно в комплексі, бо кожна з них поза зв'язком з іншими неефективна.

Кваліфікаційне зростання, професійна стійкість, а також стабільність кількісних і якісних показників праці (систематичне виконання норм праці, якісне виготовлення продукції, додержання режиму роботи), трудова і творча активність, відсутність конфліктів з колегами – об'єктивні показники, що свідчать про завершення трудової адаптації. Найважливішими об'єктивними показниками трудової адаптації є кваліфікація і професійна стабільність (стаж роботи за фахом). Головним суб'єктивним показником трудової адаптації є задоволеність роботою і трудовою ситуацією.

Успіх трудової адаптації залежить від особистісного потенціалу (сукупність певних рис і якостей) і адаптивного потенціалу (швидкість освоєння у новій ситуації) працівника.

Типи адаптації індивіда до організаційного оточення

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

Залежно від того, які норми і цінності прийняті новим членом організації, може бути виділено чотири типи адаптації (рис. 3.11):

- 1) заперечення (не приймаються жодні норми й цінності);
- 2) конформізм (приймаються усі норми й цінності);
- 3) мімікрія (основні норми і цінності не прийняті, але дотримуються необов'язкові норми й цінності, що маскують неприйняття основних);
- 4) адаптивний індивідуалізм (обов'язкові норми й цінності прийняті, необов'язкові приймаються частково або не приймаються повністю).

Перший і третій тип сприйняття людиною норм і цінностей організації унеможливають її адаптацію до організаційного оточення, зумовлюють конфлікт і розрив зв'язків.

У бюрократичних організаціях, де домінує стандартизована діяльність, де не вимагаються винахідливість, самостійність та оригінальність поведінки, організацією може бути краще і швидше прийнята людина, яка сприймає усі її норми та принципи.

У підприємницьких і творчих організаціях, де індивідуальність поведінки може давати свої позитивні результати, адаптивний індивідуалізм - кращий шлях сприйняття людиною системи норм і цінностей організації.

Тема 3. Управління поведінкою індивіда

Питання теми:

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.
4. Використання транзакційного аналізу в управлінні індивідами.
5. Маніпулятивна поведінка та заходи з її обмеження.
6. Психологічні методи впливу на працівників.

Основні терміни теми: соціальна роль, особистісний потенціал працівника, інтерналізація, самосвідомість, самооцінка, захисна поведінка, типологія особистості, транзакційний аналіз, маніпулятивна поведінка, актуалізація, навіювання, зараження, наслідування, переконання.

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 (рис. 3.1).

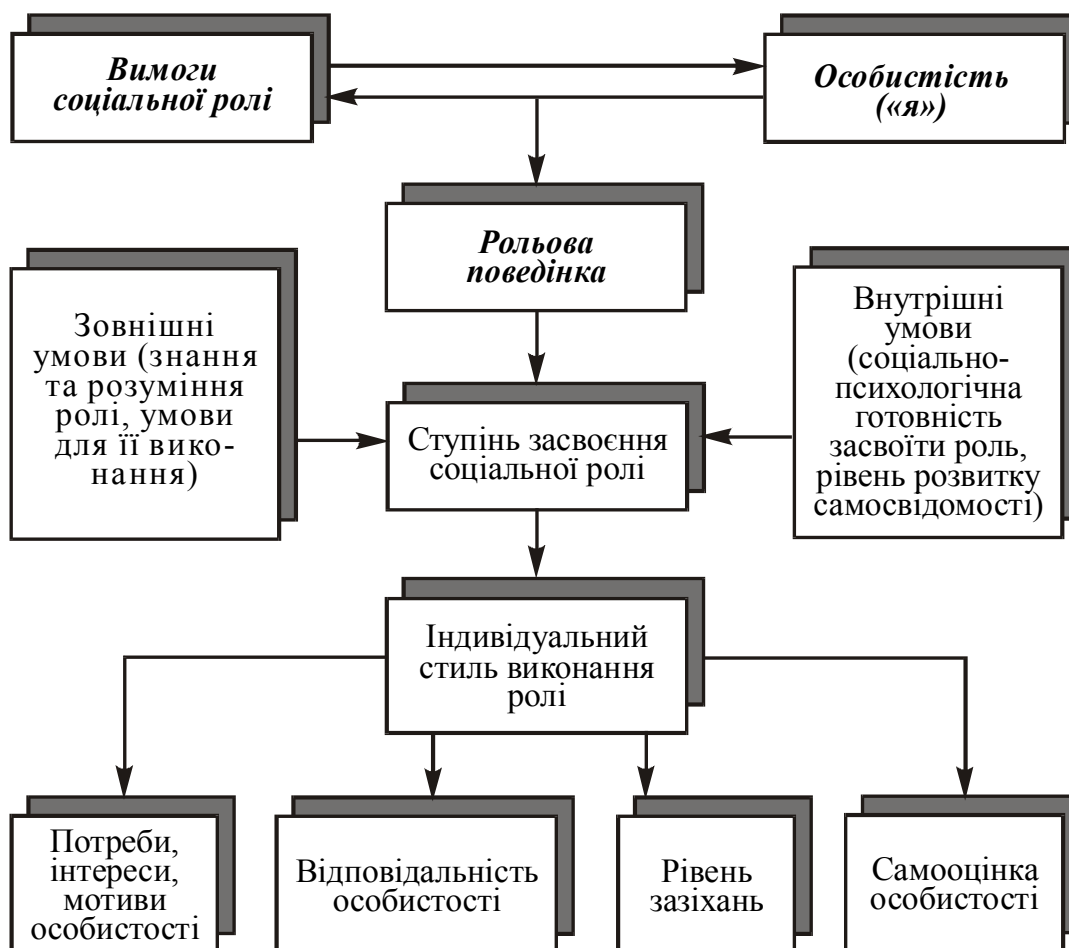


Рисунок 3.1. Структура рольової поведінки особистості

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 рольової 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.

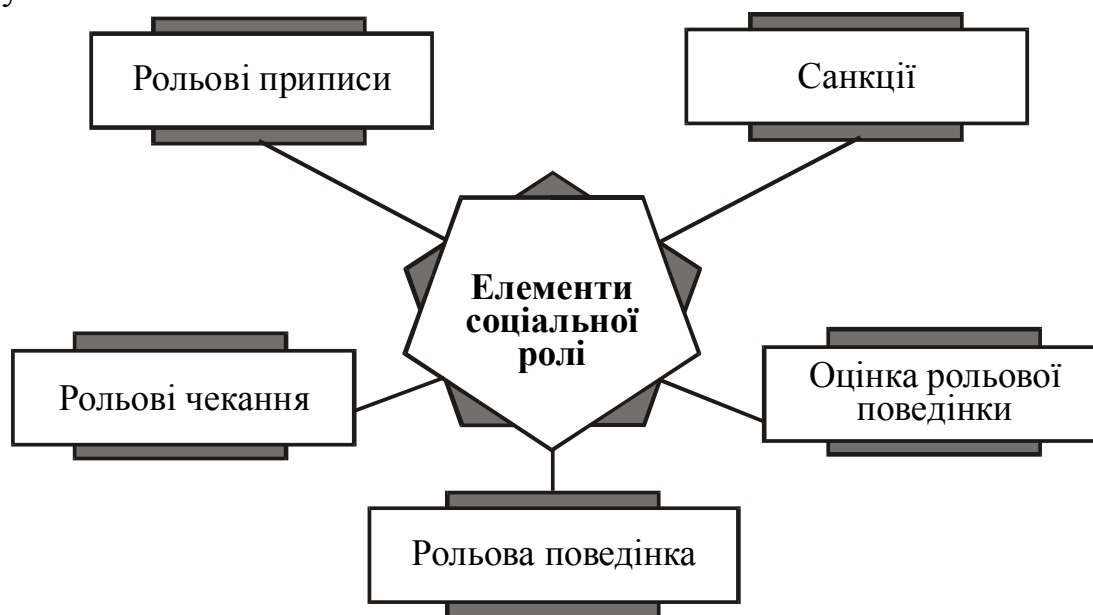


Рисунок 3.2. Структура соціальної ролі

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.

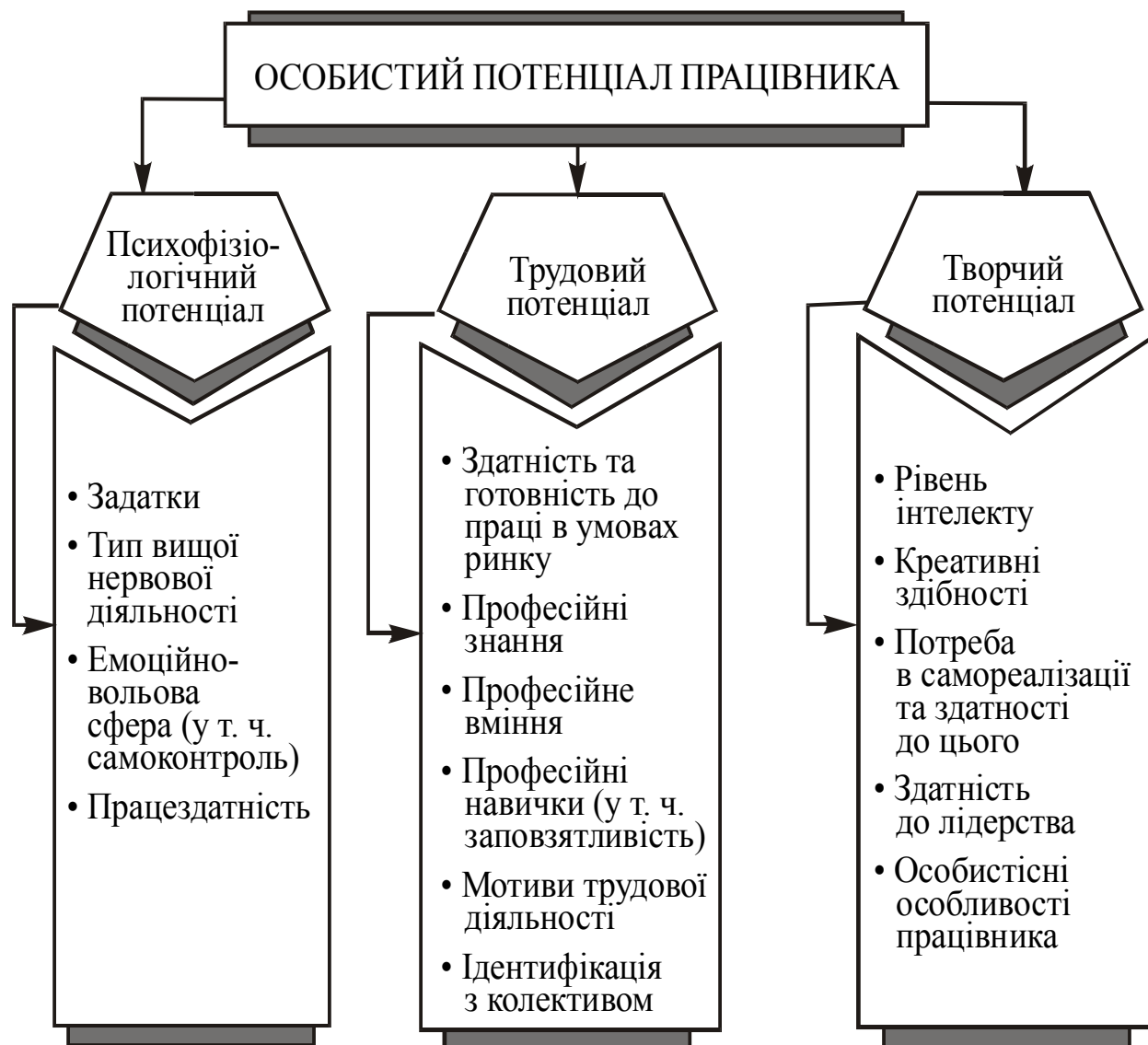


Рисунок 3.3. Особистий потенціал працівника

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 не залежно 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.

Проекція – 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.

Вона не сварить себе, навіть коли в чомусь програє, зазнає невдач, а аналізує, шукає помилки і прорахунки. Таким чином, у подальших діях успіхи закріплюються, а невдачі виконують коригуючі функції. Посилюється координація "Я", що фактично означає особистісне зростання.

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 Майєрс-Бріггс, 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.

Можна коротко охарактеризувати кожен тип особистості.

1. **ISTJ** – мовчазні і стримані, зацікавлені в безпеці і мирному житті. Вони мають сильне відчуття обов'язку щодо сім'ї, роботи, батьківщини, вірні і надійні, організовані і методичні, можуть досягти успіху у будь-якій справі, за яку візьмуться. Дотримуються законів і традицій, і очікують цього ж від інших. Коли вимушені порушувати закони чи правила, то почувають себе дуже некомфортно. До роботи відносяться дуже відповідально, можуть працювати понад норму. Не дивлячись на те, що ISTJ ставляться до всього вкрай серйозно, вони мають почуття гумору і люблять повеселитись. В стресовій ситуації ISTJ втрачають здатність сприймати речі спокійно і розумно, вганяють себе в депресію власним передбаченням поразки.

2. **ISFJ** – щирі, добрі і хочуть вірити в краще в людях. Вони цінують гармонію і взаємодію і, як правило, дуже чутливі до потреб інших людей. ISFJ мають багатий внутрішній світ, незалежні. Вони постійно накопичують інформацію про людей і ситуації, важливу для них. ISFJ чітко знають, як все має бути, і намагаються це втілити, чітко дотримуються встановлених порядків, тому неохоче щось роблять новими способами, поки їх не переконують, що вони кращі. Не працюють в сферах, які вимагають абстрактного аналізу чи теорії, а цінують практику. ISFJ мають добре розвинуте почуття простору і естетичної привабливості. З них виходять хороші оформлювачі інтер'єрів, дизайнери. Важко переносять критику і стресові ситуації.

3. **INFJ** – дуже добрі, спокійні, сильні, вольові, совісні, виявляють турботу про інших людей, артистичні і творчі, легкі на підйом. Такі люди досягають успіху завдяки своїй наполегливості, оригінальності і бажанню робити тільки те, що необхідно для виконання поставленого завдання. Їх поважають за безкомпромісність і принциповість, вимогливі до себе і до інших, не йдуть на компроміси зі своєю совістю. Намагаються знайти кращий спосіб виконання роботи, часто керуються інтуїцією і ігнорують думку оточуючих. Дуже добре розбираються в людях, не люблять конфліктувати, в умовах сильного стресу можуть мати проблеми зі здоров'ям. На роботі з них виходять добрі наставники, вони мають потяг до творчості, проявляють себе в науці, сфері обслуговування, там, де можуть бути незалежними.

4. **INTJ** – живуть у світі ідей, швидко їх сприймають і втілюють. Вони цінують інтелект, знання і компетентність, володіють інтуїцією, амбіційні і впевнені в собі. INTJ – ефективний лідер, оскільки здатен бачити реальний стан справ і досить гнучкий, щоб змінювати речі, які не працюють, це – стратег, який діє. Такі люди стають вченими, інженерами, бізнесменами, вони здатні досягати великих успіхів у роботі. INTJ проводять багато часу у власній голові і

можуть не відчувати інтересу до думок і почуттів інших людей, тому їм доводиться докладати зусиль, щоб знайти порозуміння з людьми.

5. **ISTP** – мають нездоланну тягу до пізнання речей і світу, люблять пригоди, активні дії, вони безстрашні, люблять бути в формі, завжди в хорошому настрої, оптимістичні, довірливі. Він рутинної роботи вони скучують, вони мають власні поняття про порядок і наслідують їх. ISTP мають нахил до техніки і можуть бути ефективними лідерами в цій сфері, швидко вчаться, і набутий досвід втілюють на практиці, легко пристосовуються. Люблять проводити час на самоті для того, щоб розібратись зі всім і прийняти рішення. Кризові ситуації для ISTP не є проблемою, однак вони можуть реагувати дуже емоційно. Такі люди мають багато природних здібностей, які дозволяють їм досягнути успіху у різних сферах. Однак, вони щасливі, коли є можливість зосередитись на завданні, яке вимагає постійної уваги, деталізованого логічного аналізу і технічних навиків.

6. **ISFP** – має тонке естетичне сприйняття і тягу до всього красивого, любить природу, чуттєва, чуйна, скромна, не смілива, дружелюбна і співчутлива людина. ISFP оригінальні і незалежні особистості, які мають потребу в особистому просторі. Такі люди обирають творчі професії, і ті види діяльності, де є свобода дій. ISFP схильні бути закритими, що не дозволяє їх краще пізнати. Свої ідеї і переконання вони тримають при собі, довіряючи їх тільки найближчим людям. Вони зазвичай добрі, м'які і вразливі у спілкуванні. Їм важко приймати рішення, засновані тільки на логіці, вони вважають, що прийняття рішень залежить від суб'єктивних переконань, а не від об'єктивних правил и законів. Такі люди дуже не люблять сварок і будь-що намагаються їх уникати. Вони дуже вірні, але часто не доводять розпочату справу до кінця. ISFP не бажають керувати, так само як не бажають, щоб керували ними.

7. **INFP** - їх мета – пошук змісту життя, допомагати людям і робити цей світ кращим, вони ідеалісти, вперто йдуть до поставлених цілей. INFP інтуїтивні, турботливі і уважні, це хороші друзі, яким можна довірити секрети. Вони не люблять конфліктів і часто є миротворцями. Вони здатні інтуїтивно розуміти переживання людини, якій щиро хочуть допомогти. INFP слабо виражають свої емоції, поступливі і спокійні, до тих пір поки ніхто не зазіхає на їх цінності. Побутові дрібниці їх не цікавлять. INFP не влаштовують факти і логіка, вони зорієнтовані на свої відчуття, тому їм важко об'єктивно оцінювати речі. INFP мають високі стандарти і досягають у всьому досконалості, вимогливі до себе. У INFP можуть бути проблеми в роботі над проектом в колективі, тому що їх стандарти вищі, ніж у інших членів групи. INFP часто вибирають професії соціального спрямування (консультант, викладач).

8. **INTP** – незалежні, нетрадиційні і оригінальні люди, живуть у світі теоретичних можливостей, знання цінують понад усе, мислять неординарно. Їх розум постійно працює над створенням нових теорій, доведенням чи спростуванням існуючих. Вони бачать все в контексті того, як це могло б бути покращено, люблять нові ідеї, вони невтомні і темпераментні. Вони живуть, перш за все, всередині свого розуму, і не надають великого значення оточуючій реальності, тому їм важко задовольняти емоційні потреби інших людей. Це «розсіяні професори». Вони те терплять рутини. Ніколи не приймають рішення

на основі суб'єктивізму чи почуттів, тільки на основі логіки. INTP не люблять керувати чи контролювати, вони дуже толерантні, встидливі коли знайомляться з новими людьми. INTP впевнені в собі і комунікабельні в колі знайомих. Величезна кількість наукових відкриттів зроблена саме INTP.

9. **ESTP** – повні ентузіазму і енергії, комунікабельні, ризикові, що робить їх хорошими підприємцями. Вони можуть вмовити кого завгодно купити що завгодно. ESTP легко збуджуються, грубуваті, прямі і різкі, вони не беруть до уваги почуття інших, а керуються логікою і фактами. Вони охоче беруться за будь-яку важливу справу. Вони живуть тут і зараз і не надають значення самоаналізу чи теорії, тому навчання їм дається важко. Рішення приймають миттєво, діють і рухаються далі. Дотримуються власних переконань що правильно, а що ні. ESTP мають здатність бачити реальний стан людей і їх мотивацію. Як правило, вони прекрасно розповідають історії і імпровізують, люблять повеселитись. Найменш розвинута їх сфера – це інтуїція. Вони важко переносять рутину, досягають успіху в тих сферах, де є простір для маневрів.

10. **ESFP** - люблять людей і нові враження. Вони яскраві і веселі, люблять бути в центрі уваги, стихійні і оптимістичні. ESFP живуть «тут і зараз» і отримують задоволення від хвилювань і драми в своєму житті, для них весь світ – це сцена. Їм подобається бути в центрі уваги і грати для людей, щоб їх розважити. Їм подобається плисти за течією, довіряючи своїй здатності імпровізувати в будь-якій ситуації. Вони не виносять режиму і рутини. Вчать на практиці, не виносять теорії. Якщо ESFP не розвинуть свою Мислительну сторону, то не будуть виконувати покладені на них зобов'язання. Уважні до людей, турбуються про їх добробут, співчують, пропонують практичну допомогу. ESFP люблять відчувати тісний зв'язок з іншими людьми, тваринами і маленькими дітьми, що не спостерігається у більшості інших типів. В стані сильного стресу ESFP переполюють негативні думки і перспективи.

11. **ENFP** – енергійні, відкриті, повні ентузіазму, щирі, товариські, вразливі, ризикові, дуже яскраві особистості. ENFP дають собі раду в будь-якій ситуації. Вони люблять життя, і намагаються брати від нього все. ENFP мають багато навичок і талантів, протягом життя пробувають себе в різних професіях. Все це робиться з єдиною метою – віднайти внутрішній спокій. Якщо ENFP цілеспрямовані, то є досить успішними в своїх починаннях, якщо ж ні то можуть кидати роботу, раптом зацікавившись новими можливостями, тому не досягають великих успіхів. На перший погляд вони можуть видаватись легковажними, однак це не так – вони живуть у злагоді зі своїми твердими моральними критеріями. ENFP мають виняткову здатність – після нетривалого спілкування інтуїтивно розуміти людей і використовувати свою інтуїцію і гнучкість для налагодження спілкування на рівні іншої людини. Можуть досить вміло маніпулювати людьми. Оскільки ENFP живуть у світі хвилюючих можливостей, то деталі побуту сприймають як неприємні дрібниці.

12. **ENTP** – глибоко розуміють світ, мають здатність швидко оцінити ситуацію, є досить гнучкими і тому легко виконують різнопланові завдання, бачать можливості для реалізації своїх ідей і є ентузіастами. Вони оперативно збирають інформацію, є винахідливими і підприємливими. Однак досить часто не доводять до кінця розпочатого. ENTP допитливі, високо цінують знання і

більшу частину життя проводять в пошуках більшого розуміння порядку речей. ENTP люблять спілкуватись. З них виходять хороші адвокати. Під час стресу ENTP втрачають здатність бачити можливості і зациклюються на дрібницях.

13. **ESTJ** живуть в світі фактів і конкретних потреб. Вони живуть «тут і тепер» і постійно слідкують за тим, щоб все йшло гладко і систематично. ESTJ поважають традиції і закон і мають чіткий набір норм і переконань. Вони очікують такого ж і від інших, і не сприймають людей, які не приймають цих правил. Вони цінують компетентність і результативність. ESTJ рішучі люди і сміливо беруть на себе відповідальність. Вони практично завжди знають, як все повинно бути, і тому займають керівні посади. Вони практичні, вимогливі, можуть різко критикувати, оскільки міцно тримаються за свої високі стандарти. ESTJ гранично відверті і чесні. ESTJ отримують задоволення від спілкування і люблять повеселитися, можуть бути активними і веселими на неофіційних зустрічах. ESTJ повинні не надто захоплюватись дрібницями і бути менш строгими. ESTJ важко виражати емоції і спілкуватись у стресовій ситуації. ESTJ вкладають максимум зусиль у будь-яку справу, за яку б не взялися, і хочуть, щоб їх зусилля були належно оцінені.

14. **ESFJ** – публічні особи – вони люблять людей і цікавляться ними, допомагають проявляти найкращі їх риси, отримують задоволення від щастя інших, турботливі, безкорисні. Вони добре розуміються на людях і можуть маніпулювати ними. ESFJ ставляться до своїх обов'язків дуже серйозно і є надійними. Вони скоріше за інших бачать, що має бути зроблено. ESFJ повні енергії, їх ранив байдужість і вони не розуміють недоброзичливості, намагаються контролювати інших. Найбільш комфортно ESFJ почуваються коли довкола повний порядок. ESFJ слід бути акуратними з тими, кому не подобається бути під контролем. Вони мають сформовані погляди на те, як все повинно бути, і відкрито їх висловлюють, однак не володіють інтуїцією, яка б допомогла їм прийняти правильні рішення. Вони традиціоналісти, і тому виконують роботу усталеними методами.

15. **ENFJ** – особи спрямовані до людей, їх головний інтерес в житті – дарувати любов, підтримку, гарно проведений час, бути каталізаторами перемін в інших людях. Вони володіють найкращими людськими якостями, які мають вплив на людей, їм легко вдається маніпулювати людьми, вони можуть розговорити дуже замкнуту людину. ENFJ уникають самотності і наповнюють своє життя діяльністю, яка приваблює людей. Займаючись справами інших, ENFJ можуть не помічати власних потреб. ENFJ хоча і є екстравертами, не намагаються виставляти себе на показ. ENFJ мають власну думку, цінності і переконання, які можуть виразити ясно і коротко. Люди люблять ENFJ. З ними весело, і вони по-справжньому розуміють і люблять людей. Вони, як правило, дуже відкриті і чесні, можуть робити багато речей одночасно. Це як правило яскраві, повні енергії, розторопні люди. Вони люблять справу з логікою і фактами не пов'язаними з людським фактором.

16. **ENTJ** – природжені лідери, в них є потужна внутрішня сила, вони бачать багато можливостей і багато цілей, швидко приймають рішення, рішучі, зосереджені на кар'єрі, нетерпимі до некомпетентності і помилок, люблять жваві і напружені стосунки. Такі люди не звертають уваги на почуття інших, не

вважають за потрібне пристосовуватись до них, не визнають інших точок зору, свої почуття ретельно приховують, при тому, що можуть бути досить чуттєвими і сентиментальними. Якщо такий керівник буде ігнорувати думки і почуття інших людей, то з часом він може перетворитись на диктатора, позбавленого важливої інформації і участі підлеглих. ENTJ поважають людей, які можуть їм протистояти і відстоювати свою точку зору. ENTJ хоче, щоб його дім був красивим, турбується про хорошу освіту дітей.

Психогеометрична концепція особистості

Психогеометричну концепцію особистості запропонувала С. Деллінгер – фахівець із соціально-психологічної підготовки управлінських кадрів.. Концепція дає можливість не тільки швидко визначити тип особи, а й розробити доцільну стратегію і тактику взаємодії з нею.

Психогеометрія – система аналізу типології особистості на основі спостереження за поведінкою людини і вибору людиною якоїсь геометричної фігури (рис. 3.4).

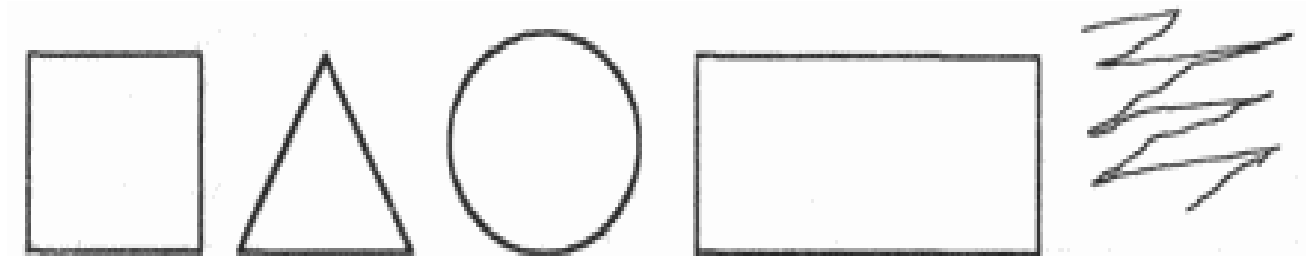


Рисунок 3.4 - Психологічні категорії типу особистості (за С. Деллінгер)

Розташували подані геометричні фігури в порядку їхнього переважання, за фігурою, що займає перше місце, можна визначити основні домінуючі особливості особистості і поведінки. Остання фігура вказує на форму людини, взаємодія з якою завдаватиме особі найбільших труднощів.

Спостерігаючи за поведінкою людини, можна визначити її тип спочатку попередньо, використовуючи категорії табл. 3.1.

Зміст категорій спостереження типу особистості

Квадрат	Трикутник	Прямокутник	Коло	Зигзаг
<i>Зовнішній вигляд чоловіка</i>				
Консервативний, охайний, чисто виголений	Модний, дорогі речі, відповідає ситуації	Мінливий, неохайний, не в тон ситуації	Неофіційний, недбалий, моложавий	Розшарпаний, неохайний, демонстративний
<i>Зовнішній вигляд жінки</i>				
Стриманий, неясковий, сухорлявий	Елегантний, дорогі речі, доглянутий	Мінливий, безглуздий, не відповідає ситуації	Неофіційний, жіночний, повний	Різноманітний, недбалий, екстравагантний
<i>Робоче місце</i>				
Кожна річ на своєму місці	Символи статусу й успіху	Безладдя	Затишна, домашня обстановка	Занехаяність або демонстративність
<i>Мова</i>				
Логічна, ясна, суха, монотонна, повільна, високий голос, мовні штампи, фахова термінологія	Логічна, стисла, емоційна, швидка, голосна упевнений голос, дотепи, жаргон	Невпевнена, неясна, плутана, емоційна, “паузи нерішучості”, скоромовка, “слова-паразити”, голос, що зривається	Непослідовна, плавна, емоційна, заспокійлива, соковитий голос, компліменти	Непослідовна, яскрава, швидка, образна, емоційна, багата лексика, жаргон, дотепи
<i>Мова тіла</i>				
Скута напружена поза (“задавленість”), розраховані рухи, скупі жести, солідна хода, безпристрасне обличчя, потіння, нервовий сміх	Упевнені, плавні рухи, виразні жести, енергійна хода, стиснуті губи, владний погляд	Незграбні, різкі уривчасті рухи, невпевнені жести і хода, бігаючий погляд, хихикання, швидко червоніє	Розслаблена поза, плавні рухи, швидкі, доброзичлива посмішка і вітання, життєрадісна хода	Швидко змінювані пози, плавні рухи. Стрімка хода, жвава міміка

Основні психологічні характеристики поведінки:

Квадрат - невтомний трудівник. Працьовитість, старанність, потреба доводити почату справу до кінця, завзятість, що дозволяє добиватися завершення роботи, - основні якості істинних квадратів. Витривалість, терпіння і методичність зазвичай роблять квадрата висококласним фахівцем в своїй області. Всі відомості, якими вони володіють, систематизовані і розкладені по полицках. Квадрат здатний видати необхідну інформацію моментально. Ті, хто обирає Квадрат - відноситься до "лівопівкульних" мислителів, тобто до тих, хто переробляє дані в послідовному форматі: а-б-в-г... Квадрати скоріше "обчислюють результат", ніж здогадуються про нього. Квадрати надзвичайно уважні до деталей, подробиць. Квадрати люблять раз і назавжди заведений порядок. Їх ідеал – розплановане, передбачуване життя, і йому не до душі зміна звичного ходу подій. Він постійно "впорядковує", організовує людей і речі навколо себе.

Всі ці якості сприяють тому, що Квадрати можуть стати хорошими спеціалістами-техніками, адміністраторами, але рідко бувають хорошими менеджерами.

Надмірна пристрасть до деталей, потреба в уточнюючій інформації для ухвалення рішень позбавляє Квадрата оперативності. Акуратність, дотримання правил і т.п. можуть розвинути до паралізуючої крайності. Крім того, раціональність, емоційна сухість, консерватизм заважають Квадратам швидко встановлювати контакти з різними особистостями, тому вони мають вузьке коло близьких і друзів. Квадрати неефективно діють в невизначеній ситуації.

Трикутник – ця форма символізує лідерство, і багато Трикутників відчують в цьому своє призначення. Найхарактерніша особливість дійсного Трикутника – здатність концентруватися на головній меті. Вони - енергійні, сильні особистості.

Трикутники, як і їх родичі - Квадрати, відносяться до лінійних форм і в тенденції також є "лівопівкульними" мислителями, здатними глибоко і швидко аналізувати ситуацію. Проте, на протигагу Квадратам, орієнтованим на деталі, Трикутники зосереджуються на головному, на суті проблеми. Їх сильна прагматична орієнтація направляє розумовий аналіз і обмежує його пошуком ефективного в даних умовах рішення проблеми.

Трикутник - це дуже впевнена людина, яка хоче бути правою у всьому, керувати станом справ, вирішувати і за себе, і, по можливості, за інших.

Трикутники важко визнають свої помилки, не люблять міняти свої рішення, часто бувають категоричні, не визнають протесту. На щастя (для них і оточуючих) Трикутники швидко і успішно вчаться (вбирають корисну інформацію як губка). Правда тільки ту, що відповідає їх прагматичній орієнтації, сприяє (із їх точки зору) досягненню головної мети.

Трикутники - честолюбні. Якщо справою честі для Квадрата є досягнення вищої якості виконуваної роботи, то Трикутник прагне досягти високого положення, придбати високий статус, інакше кажучи - зробити кар'єру.

З Трикутників виходять відмінні менеджери. Головна негативна якість "трикутника": сильний егоцентризм, спрямованість на себе. На шляху до вершин влади вони не проявляють особливої розбірливості відносно моральних норм. Трикутники примушують все і всіх обертатися навколо себе.

Прямокутник – ця фігура символізує стан переходу і зміни. Це тимчасова форма особистості, яку можуть "носити" інші чотири порівняно стійкі фігури в певні періоди життя. Це - люди, не задоволені тим способом життя, який вони ведуть зараз, і тому зайняті пошуками кращого становища. Причини "прямокутного" стану можуть бути найрізноманітнішими, але об'єднує їх одне - значущість змін для певної людини.

Основним психічним станом Прямокутника є більш-менш усвідомлюваний стан замішання, заплутаність в проблемах і невизначеності відносно себе на даний момент часу.

Найбільш характерні риси Прямокутників – непослідовність і непередбачуваність вчинків у перехідному періоді. Вони мають, як правило, низьку самооцінку. Прагнуть стати кращими в чомусь, шукають нові методи роботи, стилі життя. Швидкі, круті і непередбачувані зміни в поведінці Прямокутника зазвичай бентежать і насторожують інших людей, і вони свідомо можуть ухилятися від контактів з "людиною без стрижня". Прямокутникам же спілкування з іншими людьми просто необхідне, і в цьому полягає ще одна складність перехідного періоду.

Проте, у Прямокутника виявляються і позитивні якості, що привертають до нього оточуючих: цікавість, допитливість, живий інтерес до всього, що відбувається і ... сміливість! У даний період вони відкриті для нових ідей, цінностей, способів мислення і життя, легко засвоюють все нове. Правда, зворотною стороною цього є надмірна довірливість, навіюваність. Тому Прямокутниками легко маніпулювати.

"Прямокутність" - всього лише стадія. Вона пройде!

Кола: той, хто впевнено вибирає його, щиро зацікавлений перш за все в хороших міжособових стосунках. Вища цінність для Кола – люди. Коло – найдоброзичливіша з п'яти форм. Коло служить тим "клеєм", який скріплює і робочий колектив, і сім'ю.

Кола – комунікабельні, хороші слухачі. Вони володіють високою чутливістю, здатністю співпереживати. Кола чудово "читають" людей і здатні швидко розпізнати обманщика. Кола переживають за свій колектив і популярні серед колег по роботі. Проте вони, як правило, слабкі менеджери.

По-перше, Кола направлені скоріше на людей, ніж на справу. Намагаючись зберегти мир, вони іноді уникають займати "жорстку" позицію і ухвалювати непопулярні рішення. Для Кола немає нічого важчого, ніж вступати в міжособовий конфлікт, вони будь-що прагнуть його уникнути. Іноді – на збиток справі.

По-друге, Кола не відзначаються рішучістю, часто не можуть подати себе належним чином. Трикутники, як правило, легко беруть над ними гору. Проте, Кола не дуже турбуються, в чийх руках знаходяться влада. В одному Кола проявляють непохитність – коли справа стосується питань моралі чи порушення справедливості.

Коло – нелінійна форма, і ті, хто впевнено ідентифікує себе з Колом, скоріше відносяться до "правопівкульних" мислителів. "Правопівкульне" мислення – більш образне, інтуїтивне, емоційно забарвлене, скоріше інтеграційне, ніж аналізуюче. Тому переробка інформації у Кіл здійснюється не в послідовному форматі, а скоріше мозаїчно, проривами з пропусками окремих ланок. Це не означає, що Кола не в ладах з логікою. Просто формалізм у них не є пріоритетним у вирішенні життєвих проблем. Головне в їх мисленні - орієнтація на суб'єктивні чинники проблеми (цінності, оцінки, відчуття і т.д.) і прагнення знайти спільне навіть в протилежних точках зору. Можна сказати, що Коло - природжений психолог. Проте, часто він слабкий організатор - йому бракує "лівопівкульних" навиків "лінійних братів" - Трикутника і Квадрата.

Зигзаг – ця фігура символізує креативність, творчість, інакодумство тому, що вона складається з п'яти фігур і єдина розімкнена фігура.

Зигзагу, як і Колу, тільки ще в більшій мірі, властива образність, інтуїтивність, інтегративність, мозаїчність. Строга, послідовна дедукція – це не його стиль. Думка Зигзага робить відчайдушні стрибки від "а" до "я", тому багатьом "лівопівкульним" важко зрозуміти Зигзагів. "Правопівкульне" мислення Зигзагів не фіксується на деталях, тому воно, спрощує в чомусь картину світу, дозволяє будувати цілісні, гармонійні концепції і образи, бачити красу. Зигзаги зазвичай мають розвинене естетичне відчуття.

Домінуючим стилем мислення Зигзага найчастіше є синтетичний стиль. На відміну від Кіл, Зигзаги зовсім не зацікавлені в консенсусі і добиваються синтезу не шляхом поступок, а навпаки - загостренням конфлікту ідей і побудовою нової концепції. Причому, використовуючи свою природну дотепність, вони можуть бути вельми гострі на язик, "відкривати очі" іншим.

Зигзаги просто не можуть трудитися в добре структурованих ситуаціях. Їх дратують чіткі вертикальні і горизонтальні зв'язки, строго фіксовані обов'язки і усталені способи роботи. У роботі їм потрібна незалежність від інших і високий рівень стимуляції. Тоді Зигзаг "оживає" і починає виконувати своє основне призначення - генерувати нові ідеї і методи роботи. Зигзаги - ідеалісти, звідси беруть початок такі їх риси, як непрактичність, наївність.

Зигзаг – найлегше збуджується з п'яти фігур. Вони нестримані, дуже експресивні, що, разом з їх ексцентричністю, часто заважає їм проводити свої ідеї в життя. До того ж, вони не сильні в опрацюванні конкретних деталей і не дуже наполегливі в доведенні справи до кінця.

4. Використання трансакційного аналізу в управлінні індивідами.

Хоча кожна людина має сталий тип особистості, її стан змінюється під впливом як внутрішніх психологічних процесів, так і зовнішніх чинників. **Трансакційний аналіз** – психологічна теорія, за допомогою якої можна описати зміну різних станів людської психіки.

Трансакційний аналіз використовується в психотерапії, психологічному консультуванні, бізнес-консультуванні, освіті і скрізь, де людям доводиться спілкуватися один з одним.

Ефективне управління поведінкою працівників в організації неможливе без розуміння менеджером основ трансакційного аналізу та вміння визначити

позицію людини. Ці знання та навички уможливають безконфліктну взаємодію підлеглих та правильне розуміння ними управлінського впливу.

Ерік Берн помітив, що кожна людина в різних ситуаціях займає різні позиції (Я-стани) відносно одна одної, що знаходить своє відображення у взаємодії. Основними позиціями при цьому є три: Батько, Дорослий і Дитина.

1. *Батько* – стан, подібний до образу батьків, яким притаманні такі якості: навчання, виховання, повчання, турбота, засудження, схвалення, керування, впевненість у своїй правоті, «роби як я», «це добре», «це погано» та ін. Завдяки цій «схемі поведінки»: 1) людина може ефективно грати роль батька (матері); 2) виходячи із принципу «так прийнято робити», багато наших реакцій стали автоматичними, що допомагає зберігати час і енергію. Характерні фрази: «Піди і зроби...», «Ти зобов'язаний...», «Ти не повинен...», «Не дозволяється».

2. *Дорослий* – характеризується отриманням, переробкою, аналізом інформації і, на основі цього, прийняттям рішень з метою ефективної взаємодії з навколишнім світом. Працює з інформацією, розмірковує, аналізує, уточнює ситуацію, розмовляє на рівних, апелює до розуму, логіки тощо. Характерні фрази: «Що ми знаємо про цей предмет?», «Останні дані вказують на...», «Тому я пропоную...».

3. *Дитина* – стан подібний образу дитини, для якої є притаманними: інтуїція, творчість, спонтанність, відкритість, безпосередність, щирість, емоційність, довіра, любов. Але, з іншого боку, це: 1) стан «бунту», неслухняності, вередливості, капризності; 2) стан «приспосовування», схильність до маніпулювання. Виявляє почуття образи, страху, провини тощо, підкоряється, пустує, виявляє безпорадність, задає питання: «Чому я?», «За що мене покарали?», «Давайте...», «Я хочу...», «Як чудово...». У дорослої людини зберігаються залишки "Я" дитини, які оживають за певних умов.

На основі цих «станів свідомості», «схем поведінки» відбувається процес спілкування між людьми. Усі три аспекти особистості важливі для функціонування та виживання, заслуговують однакової уваги, адже кожний стан по-своєму робить життя людини повноцінним і плідним.

Найнеобхіднішим для життя є стан "Дорослий", оскільки людині доводиться опрацьовувати різноманітну інформацію, долати труднощі тощо. Дорослий, будучи посередником, контролює дії Батька й Дитини.

Паралельні трансакції I типу характеризують прості відносини, при яких спілкування проходить між «Я-станами» на одному рівні («Батько» – «Батько», «Дорослий» – «Дорослий», «Дитина» – «Дитина»). На діаграмі вектори «стимул – реакція» розміщені паралельно і горизонтально.

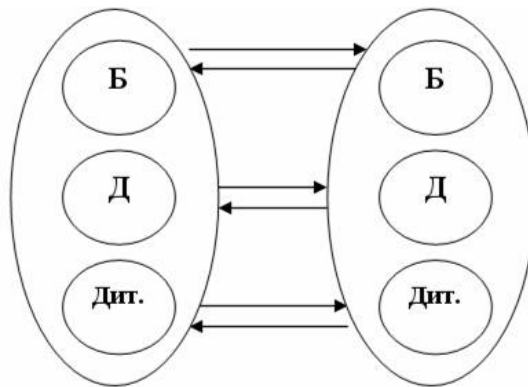


Рисунок 3.5. Паралельні трансакції I типу

Паралельні трансакції II типу це прості відносини, при яких спілкування проходить між “Я-станами” на різних рівнях (“Батько” – “Дитина”, “Дитина” – “Батько”, “Дорослий” – “Дитина” та ін.) На діаграмі вектори “стимул – реакція” розміщені паралельно і під нахилом.

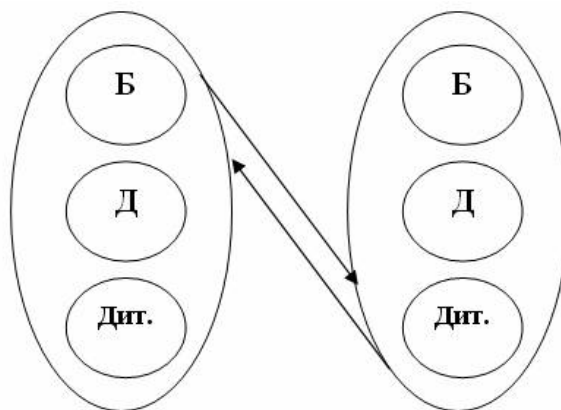


Рисунок 3.6 – Паралельні трансакції II типу

Перехресні трансакції характеризують складні відносини, при яких спілкування проходить перехресно, між різними “Я-станами” (стимул: “Дорослий” – “Дорослий”; реакція: “Батько” – “Дитина” та ін.) Перехресні трансакції часто є джерелом конфліктів.

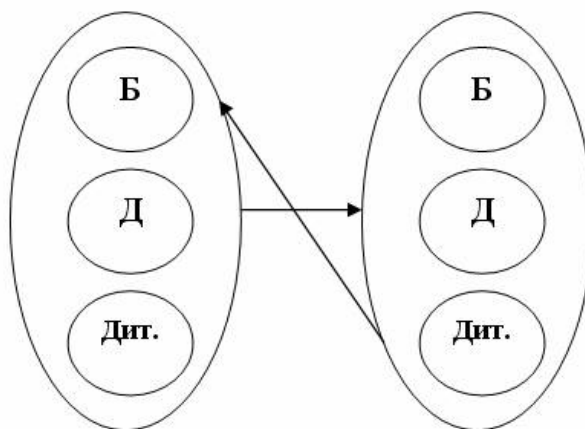


Рисунок 3.7. Перехресні трансакції

Прихована трансакція містить неявну інформацію, за допомогою якої можна вплинути на інших так, що вони цього не усвідомлюють (маніпуляції). В такій трансакції беруть участь три его-стани. Наприклад, продавець пропонує покупцеві дорогий товар зі словами: "Ця модель трохи краща, але вона для вас задорога", на що покупець дає відповідь: "Ось її я і візьму". Продавець на рівні Дорослого констатує факти (що модель краща і що вона не по кишені покупцеві), на що покупець повинен був би дати відповідь на рівні Дорослого - що продавець безумовно правий. Але оскільки психологічний вектор був вміло спрямований Дорослим продавцем до покупця Дитини, то відповідає саме Дитина покупець, яка бажає продемонструвати, що вона зовсім не гірша за інших (див. рис. 3.8).

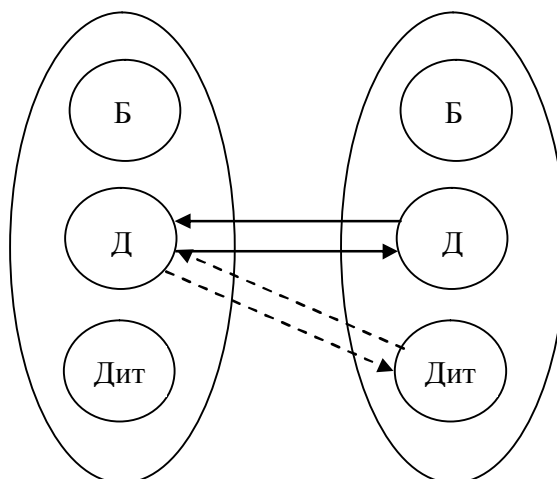


Рисунок 3.8. Приховані трансакції

Найбажанішою є позиція, що наближається до трансакції «дорослий» – «дорослий», тобто «мені добре – вам добре». Така позиція сприяє формуванню конструктивної взаємодії.

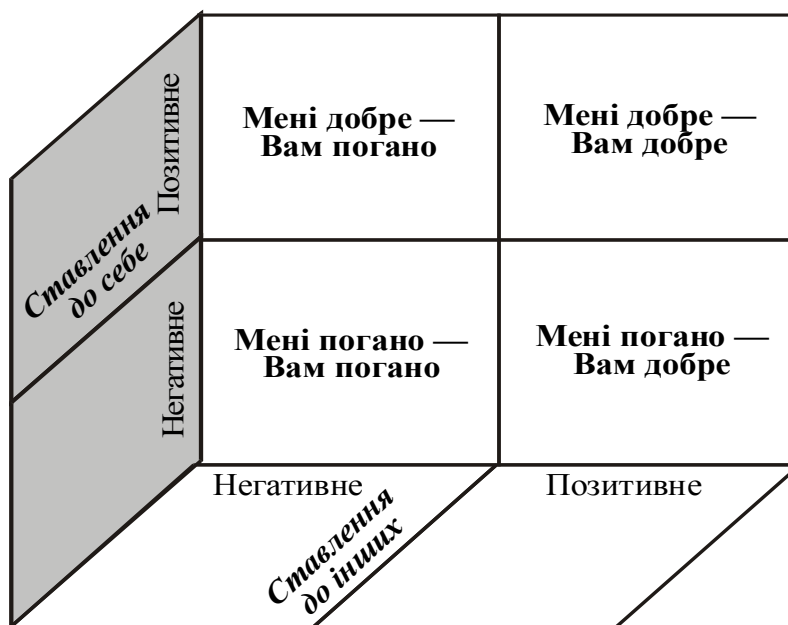


Рисунок 3.9. Головні життєві позиції індивідів

5. Маніпулятивна поведінка та заходи з її обмеження.

Кожна людина майже щодня буває маніпулятором або тим, на кого впливають. Людина в своїй професійній діяльності зустрічається з маніпулятивним впливом, при цьому вона може бути як суб'єктом, так і об'єктом маніпуляції. У першому випадку вона виступає ініціатором, відповідно, на практиці сформувались особливості маніпулятивного впливу, а в другому випадку – методи розпізнавання і запобігання.

Маніпуляції є невід'ємною складовою процесу управління, який відбувається у вигляді ділового спілкування з іншими особами - колегами, підлеглими та керівництвом різного рівня.

Маніпуляція існувала і буде існувати, від неї не можливо позбавитись? але її можливо зробити позитивною, без негативних наслідків для інших людей і гармонічного існування зі світом. Для цього, слід діяти згідно зі знаменитим висловлення відомого класика І. Канта: «Розглядай людину як ціль, а не тільки як засіб!».

Маніпулятивна поведінка – це один із стилів взаємодії, яким може скористатися не тільки менеджер, а й працівник, якщо вважає за доцільне.

Маніпуляція – спосіб, який дає можливість досягнення своєї мети без врахування інтересів та за рахунок іншої сторони. Це спосіб, в основі якого “використання” іншої людини з метою реалізації своїх егоїстичних інтересів. Ефективність маніпуляції залежить від уміння маніпулятора використовувати психологічно уразливі позиції людини.

Маніпулятор – людина, яка свідомо або несвідомо вдається до всіляких хитрощів, щоб контролювати ситуацію та досягти своєї мети.

Е.Шостром, у бестселері «Анти-Карнегі», відзначила, що в кожному з нас «сидить» маніпулятор і навіть кілька. Вони на різній глибині, у різних іпостасях і в ті чи інші моменти життя то один, то інший береться нами керувати. Е. Шостром змалювала вісім маніпулятивних типів, що об'єднуються у чотири полярні пари. Їх характеристика полягає у наступному:

1. *Диктатор* – перебільшує свою силу, домінує, наказує, посилається на авторитети, прагне керувати своїми жертвами (Різновиди: Наставниця, Начальник, Бос).

2. *Ганчірка* – жертва Диктатора, є його повною протилежністю. перебільшує чутливість. Користується прийомами: демонструє свою чутливість і ранимість, забуває, не чує, пасивно мовчить, уникає (Різновиди: Підозрілий, Хамелеон, Конформіст, Сором'язливий).

3. *Калькулятор* – прагне все прорахувати і всіх проконтролювати; говорить неправду, намагається перехитрити й вивести на чисту воду (Різновиди: Ділок, Аферист, Виробник реклами, Шантажист).

4. *Прилипало* – він підкреслено залежний, шукає турботи, дозволяє і спонукає інших виконувати за нього його роботу (Різновиди: Паразит, Скиглій, Вічна Дитина, Утриманець, Безпомічний, Іпохондрик).

5. *Хуліган* – демонструє агресивність, жорстокість, недобррозичливість. Контролює людей за допомогою погроз (Різновиди: Кривдник, Ненависник, Гангстер, жіночий варіант - Сварлива Баба).

6. *Гарний хлопець* – демонструє щирість, дбайливість, уважність, вбиває своєю добротою (Різновиди: Підлесливий, Доброчесний, Мораліст, Людина Організації).

7. *Суддя* – підкреслено критичний, скептичний, нікому не вірить, сповнений обурення, звинувачень, важко прощає, образливий і злопам'ятний (Різновиди: Обвинувачувач, Всезнайка, Месник, Викривач, Збирач доказів, Паплюжник).

8. *Захисник* – надмірно підкреслює свою підтримку і поблажливість до помилок; псує інших, співчуваючи надмірно і не дозволяючи тим, кого захищає, стати на власні ноги і зростати самостійно. Замість того, щоб зайнятися своїми справами, він вважає за краще піклуватись про інших, беручи над ними довічну опіку. (Види: Квочка з курчатами, Утішник, Мученик, Помічник, Заступник).

Аналіз всіх типів маніпуляцій показав, що кожній особистості відповідають декілька маніпуляторів, які проявляються при різних життєвих ситуаціях.

Е. Шостом приділяла також увагу стратегії (загальний план досягнення мети співрозмовників) маніпуляторів і виокремила 4 основні стратегії:

1. *Активний маніпулятор* – прагне впливати на інших, використовуючи активні методики та свій соціальний статус – керівника, батька, викладача. Він не демонструватиме свою слабкість у стосунках, а гратиме роль людини повної сил.

2. *Пасивний маніпулятор* – демонструє роль безпорадного, такого, що мало на чому розуміється, цим і підштовхує інших виконати роботу (прийняти рішення) за нього. Його філософія – не викликати роздратування в інших людей.

3. *Маніпулятор, який змагається* – ставиться до життя як до стану, що потребує постійної пильності, до людей ставиться як до суперників, а то й ворогів, з якими він веде постійну боротьбу, його завдання виграти за будь-яку ціну.

4. *Байдужий маніпулятор* – намагається ніби уникнути контактів, демонструє індивідуальність, відкидає турботу про себе. Насправді його поведінка пов'язана з бажанням обіграти партнера і все, що відбувається, йому зовсім не байдуже, інакше він так демонстративно не поведився б.

Зазвичай люди належать до якогось одного з цих типів в найбільш вираженій мірі, але час від часу в них можуть проявлятися й інші типи. Маніпулятор тяжіє до спілкування з найбільш підходящим партнером. Скажімо, жінка-ганчірка скоріш за все обере собі чоловіка-диктатора з тим, щоб ефективніше застосовувати до нього свої маніпуляції.

Причини маніпуляцій в організації

Чому людина вдається до маніпуляцій? Які причини маніпуляцій? Шостром (1992) вказує на п'ять таких причин.

Перша причина - це **недовіра**. Людина не довіряє собі, вважає себе залежною від інших. Але іншим вона також не довіряє. Тому стає на слизький шлях маніпуляцій, щоб інші завжди були у неї на прив'язі, під контролем, і за

таких умов довіряє їм більше. Це схоже на поведінку одного з батьків в сім'ї, котрий ухиляється від виховання дітей, а натомість намагається вказувати іншому, як треба виховувати.

Друга причина (за Еріхом Фроммом): нормальні стосунки між людьми – це любов. Любов передбачає сприйняття людини такою, якою вона є і повагу до її істинної суті.

Біблія закликає людей любити свого ближнього як самого себе. Але пересічна особистість не розуміє цієї заповіді, тому що не має уявлення про те, що значить любити. **Більшість людей не люблять самих себе**, і не мають уявлення про те, що значить любити без будь-яких умов. Чим більша готовність особистості зізнатися в людських слабкостях, тим більша вірогідність того, що її будуть любити. А хто не хоче або не може визнавати свої слабкості, той відчайдушно прагне повної влади над іншою людиною. Ця влада примушує партнера робити те, чого хоче маніпулятор, думати, як він хоче, почувати те, що він хоче.

Третя причина маніпуляції: всюди нас оточують ризик і невизначеність. Щохвилини з людиною може трапитися будь-що, тому людина почувається безпомічною, незахищеною. З гіркотою усвідомлюючи непередбачуваність життя, маніпулятор впадає у відчай чи інерцію, у маніпулятора з'являється **тенденція уникнути ризику**, прагнення до більшої визначеності і гарантованості. Тоді він перетворює себе на об'єкт і інших сприймає як об'єкти, як речі.

Четверта причина відображена у роботах Джея Хейлі, Еріка Берна. Д. Хейлі під час тривалої роботи з шизофреніками помітив, що вони більш за все боялися тісних особистісних контактів. Е. Берн вважає, що людина починає грати в ігри і уникати бути собою, щоб краще керувати своїми емоціями і **уникати близькості**.

П'яту причину висуває Альберт Елліс. Він відзначає, що протягом життя людина засвоює ряд аксіом або ірраціональних переконань. Одна з таких аксіом: нам необхідно **одержати схвалення** всіх і кожного. Людина прагне подобатися іншим, справляти на них приємне враження і для цього вживає маніпуляції.

Під маніпуляцією Е. Шостром розуміє не одну гру, а цілу систему ігор, і ще більше – стиль життя, псевдофілософію життя, спрямовану на те, щоб експлуатувати і контролювати себе та інших. Якщо правильно визначити тип маніпулятора, то можна передбачити його поведінку.

Людина, протилежна маніпулятору, названа А. Маслоу самоактуалізованою особистістю, яка живе повним життям. І це не везіння чи випадок, а уміння використовувати свій внутрішній потенціал. Е. Шостром таких людей називала актуалізаторами. Якщо людина хоче бути непередбачуваною, то їй варто стати актуалізатором.

Актуалізатор – людина, яка прислуховується до інших і враховує інші інтереси, прагне до самоактуалізації та унікальності. Актуалізатор – це людина, яка поважає гідність інших, чесна, переконливо передає свої думки і бажання, добре ставиться до людей і допомагає їм знайти власний шлях розвитку.

Актуалізація – спосіб (система способів), в основі якого співробітництво, повага до себе та до інших, намагання вирішити проблему на основі об’єктивності та взаємної вигоди сторін.

Які риси відрізняють маніпулятора від актуалізатора? Стиль життя маніпулятора базується на брехні, неусвідомленості, низькій самооцінці, контролі і цинізмі. Кити, на яких стоїть актуалізатор, - чесність, усвідомленість, свобода і довіра, висока самооцінка (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Основні відмінності маніпулятора і актуалізатора

Маніпулятор	Актуалізатор
1. Брехня (фальшивість, шахрайство). Грає ролі, прагне справити приємне враження, «ламає комедію». Почуття старанно добирає і виражає залежно від обставин.	1. Чесність (прозорість, щирість, автентичність). Здатність бути самим собою за будь-яких почуттів. Відрізняється виразністю, щиросердністю.
2. Неусвідомленість (апатія, нудьга). Не усвідомлює значення життя. «Тунельне» бачення, тобто бачить і чує лише те, що бажає бачити і чути.	2. Усвідомленість (чуйність, інтерес, життєнаповненість). Добре бачить і чує себе та інших. Сам формує думку про мистецтво, музику, про все життя.
3. Контроль (замкненість, навмисність). Життя сприймає як партію у шахи. Прагне контролювати ситуацію. Зовнішньо зберігає спокій, щоб приховати плани від опонента.	3. Свобода (спонтанність, відкритість). Свобода виражати свої потенціали. Він - суб’єкт, а не об’єкт, господар свого життя.
4. Цинізм (безвір’я). Не довіряє нікому: ні собі, ні іншим. У глибині душі не довіряє людській природі взагалі. Поділяє людей на дві групи: кого контролює він і хто контролює його.	4. Довіра (віра, переконаність). Вірить в інших і в себе, вірить в добро. Прагне встановити зв’язок із життям і подолати труднощі «тут і зараз».
5. Низька самооцінка (низька самоповага). Не приймає себе, погано ставиться до себе, відчуває неповноцінність, чутливий до докорів та схвалення, болісно реагує на конструктивну критику. Дратується або лякається недоліків.	5. Висока самооцінка (самоповага, почуття власної гідності). Сприймає себе таким, який він є, позитивно ставиться до себе, визнає свої сильні та слабкі риси, спокійно або навіть з вдячністю реагує на конструктивну критику. Терпляче і спокійно ставиться до своїх та чужих недоліків.

Е. Шостром вважає, що актуалізатор знаходиться в більшій безпеці, ніж маніпулятор, тому що розуміє свою унікальність і сприймає її як цінність. Він шукає в собі самобутність, в той час як маніпулятор ховає свою самобутність і повторює, наслідує, копіює чийсь поведінковий моделі. І чим більше значення він

надає своїй масці, тим більше знецінює себе і тим глибше відчуває незадоволеність.

Маніпулятор повинен прагнути відмовитися від маніпуляцій і стати актуалізатором. Тоді із Диктатора може розвинутися прекрасний Лідер, котрий не диктує, а веде; із Ганчірки - Чуйний; із Калькулятора - Уважний; із Прилипали - Вдячний, із Хулігана - Наполегливий, із Гарного Хлопця - Дбайливий, із Судді - Виразний, із Захисника - Провідник.

Маніпулятор, як правило, підпадає під класифікацію якогось одного із розглянутих маніпулятивних типів, в той час як актуалізатор не обмежується лише одним актуалізаційним типом, а інтегрує в собі декілька. Він і Чуйний, і Дбайливий, і Уважний, адже тонко реагує на внутрішній стан інших, уважний до їх проблем і поглядів, турбується про людей. Він може інтегрувати і Виразного, і Провідника, так як думає не ЗА інших, а РАЗОМ з ними.

Як приклад, дуже виразна і сповнена любові Нагірна проповідь – найвеличніша проповідь, що звучала на землі. В ній немає жодних вимог, лише заклики. Поважати свободу людини і пропонувати обрати краще дуже характерне для актуалізаторської природи Ісуса Христа: *«Любіть ворогів своїх, благословляйте тих, хто вас проклинає, творіть добро тим, хто ненавидить вас, і моліться за тих, хто вас переслідує»* (Мф. 5:44).

Прийоми маніпуляції

Успіх маніпуляції залежить від того, наскільки маніпулятор:

- приховує агресивні наміри і поведінку;
- знає слабкі психологічні місця жертви (надмірна довірливість, жадність, самозакоханість, самотність, економність, імпульсивність, альтруїстичність, невпевненість в собі), щоб визначити, яка тактика буде найбільш ефективною;

- є жорстокою особою, щоб не турбуватися про те, що нанесе жертві збитки у разі необхідності.

Метою маніпуляції є провокування у співрозмовника прояву захисних реакцій, невпевненості, нерішучості, а в результаті пряме примушування прийняти помилкове чи невігідне рішення, послаблення рішучості йти до своєї цілі. Серед основних прийомів виділяють:

- «роздратування співрозмовника» - виведення його зі стану психологічного рівноваги глузуваннями, обвинуваченнями, докорами чи іронічним тоном, попередньо підготовленими провокаційними запитаннями, відвертими образами або висловами, що принижують гідність, що змушує його нервувати і через це приймати необдумані рішення. Навіть один такий інцидент може привчити жертву уникати протистоянь чи протиріч маніпулятору. Спосіб подолання: повна байдужість;

- «приголомшити темпом» - використання швидкого темпу розмови, вимога прийняти рішення «тут і вже» під загрозою втратити «унікальну можливість» (наприклад, знижки, «останній товар на складі», «спеціальна пропозиція» тощо). В такій ситуації головне - не піддаватися почуттю жадібності, а старанно проаналізувати й оцінити всі обставини;

- «шалений гнів і лютий натиск». Невмотивованим гнівом маніпулятор викликає у людини бажання заспокоїти свого співрозмовника і розраховує, що той піде на певні поступки. Спосіб подолання: не звертайте уваги на лють співрозмовника, не починайте його заспокоювати, а покажіть свою байдужість до його поведінки, це зіб'є його з пантелику;

- «уявна ущербність». Маніпулятор показує свою слабкість, домагаючись поблажливого до себе ставлення. У такі моменти маніпульований перестає всерйоз сприймати людину як суперника, його пильність притуплюється. Спосіб подолання: будь-яку людину сприймати серйозно і бачити в ній сильного суперника;

- «нав'язування хибного сорому». Цей спосіб маніпуляції полягає в тому, щоб показати людині її ницість. У хід йдуть натяки на безграмотність, дурість, несимпатичність, невихованість, лінивість, що призводить об'єкт маніпуляцій в стан тимчасового замішання. Тоді-то маніпулятор і робить кодування психіки. Спосіб подолання: не звертайте уваги, тим більше, якщо знаєте, що перед вами маніпулятор чи досвідчений шахрай;

- «висловити підозрілість і викликати виправдовування». Цей спосіб маніпулювання використовується для ослаблення захисного бар'єру психіки людини. Роль маніпулятора – в якомусь питанні розіграти підозрілість, реакцією опонента буде бажання виправдатися. Цього він і добивається. Захисний бар'єр ослаб, можна «проштовхувати» потрібні установки. Спосіб подолання: захистом тут виступає усвідомлення себе впевненою в собі особистістю. Покажіть маніпулятору, що вам все одно, якщо на вас ображаються, і ви будете його наздоганяти, якщо він захоче піти;

- переведення дискусії у сферу домислів – переведення полеміки в неконструктивне русло викриття, для того, щоб змусити співрозмовника виправдовуватися, або говорити, про те, що не стосується суті розмови, витрачаючи таким чином час і сили;

- посилення на «вищі інтереси» - натяк те, що позиція співрозмовника зачіпає інтереси тих, кого вкрай небажано засмучувати («Ви розумієте, з ким ви змагаєтеся, коли погоджуєтеся з цим?»). Спосіб подолання: вірте в себе, у свої здібності, у свою індивідуальність і винятковість. Геть низьку самооцінку!;

- «Карфаген мусить бути зруйнований» - бездоказове повторення однієї і тієї ж думки для того, щоб співрозмовник до неї «звик» і сприймав її як очевидну (метод оратора римського сенату консула Катона Старшого). Спосіб подолання: слід уважно ставитися до почутого і піддавати все аналізу;

- «гра на нетерпінні». Співрозмовник, демонструючи ентузіазм і готовність до згоди, під кінець бесіди виголошує фразу: "Якщо ми зможемо вирішити і цю дрібницю...". Ви, перебуваючи в стані відчуття, що угоду вже фактично укладено, глибоко не замислюючись, вирішуєте цю "невеличку" проблему. Як правило, ця "невеличка" проблема з вашого боку – це значні поступки. Так може повторюватися кілька разів, поки співрозмовник, граючи на вашій нетерплячості досягти згоди, не реалізує намічені завдання. Кращою тактикою в цьому випадку є вияв твердості у відстоюванні інтересів;

- «демонстрація розуміння» - при зовнішній демонстрації готовності до співробітництва опонент практично ігнорує ваші інтереси. Створення такого активного співчуття вашим проблемам може зініціювати вас із почуття вдячності відповісти йому цілком конкретними кроками в здійсненні його інтересів. У разі розвитку такої ситуації необхідно звільнитися від помилкового почуття провини й обов'язку допомогти, просто відмовитися від взаємодії з такою людиною надалі або показати їй шлях паритетності дотримання інтересів;

- «не договорювання» маніпулятор ніби по секрету, мало не пошепки, прикриваючись уявною дружбою, радить маніпульованому діяти певним чином. Запевняє в вигоді і користі цього вчинку, але в той же час переслідує свої інтереси;

- «заплановані поступки». Сутність цього методу полягає в тому, що опонент починає бесіду з обговорення, як правило, другорядних питань. При цьому він видає їх за головні і так розставляє акценти в переговорах, що вони заходять у безвихідь. Тоді він, немовби дозволяючи себе умовити, робить поступку, після якої починає тиснути на співрозмовника, вимагаючи аналогічної дії, але вже у сфері, що йому вигідна. Протиотрутою є вчасне і правильне виявлення головних та другорядних сфер обговорення, а також еквівалентність запропонованого обміну поступками;

- «помилковий сором» - використання помилкового аргументу, з яким опонент не сперечатиметься після заяв, типу «Вам, ясна річ, відомо, що наука встановила...», «Ви, я сподіваюсь, читали про...», «Усі бізнесмени знають, що...», побоюючись привселюдно розписатися у власній некомпетентності;

- «використання незрозумілих слів у спілкуванні» - прийом побудований на небажанні опонента визнати, що не знайомий з даним терміном. Спосіб подолання: Не соромтеся і не бійтеся уточнити не зрозуміле для вас слово;

- «вдавана неухважність». Маніпулятор грає на власній нібито неухважності. Домігшись потрібного результату, він ніби зауважує, що зробив щось неправильно, ставлячи маніпульованого перед фактом - «Ну що тут поробиш, не побачив, не почув, не так зрозумів ...». Спосіб подолання: Треба чітко з'ясувати і доносити сенс досягнутих домовленостей;

- «звертання уваги на помилку». Маніпулятор звертає увагу об'єкта маніпуляції лише на одну деталь, не дозволяючи розглянути картину в цілому, і змушує його на підставі цього зробити висновки. Застосування цього способу маніпулювання людьми досить поширене в житті. Багато людей роблять висновки і судять про який-небудь предмет або подію, не володіючи докладною інформацією і не маючи фактів, часом навіть не маючи власної думки з цього питання, вони судять, ґрунтуючись на думках інших. Маніпулятори цим користуються і таким чином нав'язують свою думку. Спосіб подолання: розширюйте свій кругозір, розвивайтеся, працюйте над підвищенням рівня власних знань;

- «несправжня втома». Маніпулятор дає зрозуміти, що сильно втомився і не в змозі, що-небудь доводити і вислуховувати заперечення. І тоді

маніпульований швидше погоджується з його словами, і, йдучи у нього на поводу, не стомлює його запереченнями. Спосіб подолання: не піддаватись на провокації;

- «викликати опір». Відомо, що заборонений плід солодкий, і психіка людини влаштована так, що їй часто цікаво саме те, що знаходиться під забороною або для досягнення цього необхідно докласти зусиль. Маніпулятор, як тонкий психолог, користуючись цими особливостями людської психіки, викликає у об'єкта свого впливу такі бажання. Звичайно на догоду собі. Спосіб подолання: завжди пам'ятати про свої інтереси. Приймати рішення, добре подумавши, зваживши всі «за» і «проти»;

- «зведення факту до думки» - зведення заснованого на фактах аргументу опонента до його особистої позиції («Це тільки ваша особиста думка»);

- «цитування слів опонента» - навмисне спотворення висловлювань опонента, подання їх кумедними і дивними («Ваш колега договорився до того, що...»);

- «нещире нерозуміння» - повторення доказів співрозмовника «своїми словами» з навмисним спотворенням отриманої інформації («Інакше кажучи, ви вважаєте...»);

- «демонстрація образи» - ухиляння від відповіді на небажаний аргумент, суперечка з подальшою демонстрацією образи на поведінку співрозмовника («Ви проти всіх нас тут виступаєте?»);

- «багато запитань» - постановка великої кількості слабо пов'язаних між собою запитань з наступним обвинуваченням у «нерозумінні суті проблеми» аби уникнути відповіді на одне із поставлених запитань;

- «що ви маєте проти?» - вимога до опонента надати критичні докази з наступним обговоренням його аргументів замість аргументації запропонованого тези;

- «примус до однозначної відповіді» - тиск на опонента із єдиною метою отримати однозначну відповідь «так» чи «немає», причому відразу («Скажіть прямо...»);

- «видима підтримка» - удавана підтримка доказів опонента, спрямована на те, щоб заспокоїти його згодою, відвернути увагу, та привести потужний контраргумент, створивши враження дуже ґрунтовного знайомства з тезою, що дозволяє звинуватити опонента в його некомпетентності («Так, але...»);

- "заколисування" з метою "вбити" пізніше. Цей метод передбачає використання доброзичливо-жартівливого тону у спілкуванні, або надання невеликої послуги. Як правило, така послуга робиться від "щирого серця", "з поваги", немовби з обов'язковим натяком на те, що для вас вона не буде означати ніякого відповідного зобов'язання. Ці дії мають на меті "посадити на гачок", ви тепер почуваетесь немовби зобов'язаним опонентові зробити йому що-небудь взамін;

- «спостереження і пошук схожих рис». Маніпулятор вигадує або знаходить якусь схожість між собою і маніпульованим, ненароком звертає на це увагу, тим самим підвищує довіру до себе і послаблює захист. Таким чином

можна просувати свою ідею, вселяти думку, просити. Спосіб подолання: різко сказати маніпулятору про свою з ним несхожість;

- «дезінформування» - введення в оману щодо справжності намірів для спонукання до запрограмованих дій. Найчастіше застосовуються такі форми дезінформування: 1) тенденційне викладення фактів полягає в упередженому висвітленні фактів чи іншої інформації щодо подій за допомогою спеціально підібраних правдивих даних; 2) термінологічне "мінування" полягає у викривленні первинної правильної суті принципово важливих, базових термінів і тлумачень; 3) "сіре" дезінформування передбачає використання синтезу правдивої інформації з дезінформацією; 4) "чорне" дезінформування означає застосування переважно неправдивої інформації.

Не завжди способи маніпулювання використовуються окремо, часто для ефективності впливу застосовуються комбінації прийомів і способів.

Методи нейтралізації маніпуляцій

Маніпулятивну дію можна відстежити шляхом прислухування до своїх власних відчуттів (незрозуміле роздратування, бажання щось доводити, відчуття вдячності чи сорому, антипатія до співбесідника, напруга, агресія, метушливість, тощо).

Надійний засіб розпізнавання задуму будь-якої маніпулятивної тактики полягає в тому, що ви маєте чітко зберігати у свідомості свої інтереси.

Існує три основні методи нейтралізації різних технік психологічної маніпуляції в діловому спілкуванні.

1. «Повз вуха». Метод полягає в уникненні дискусії, ухилянні від прямих питань, зміні теми розмови, витриманості, використанні гумору. Можна щось випадково кинути на підлогу, відволіктися на телефонний дзвінок, пожартувати. Мета методу – виграти час, ухилитись від маніпуляції, спрямувати бесіду в необхідне русло.

2. «Розставити всі крапки над і». Пряма заява про те, що опонент намагається вами маніпулювати із визначенням його істинного мотиву. Найбільш прийнятною в цьому разі буде така пропозиція: "Я розумію, що ви не цілком поділяєте мої прагнення. Та повірте, вони справді цілком відповідають моїм потребам і є для мене важливими. Тому давайте ліпше разом подумаємо, що необхідно нам зробити, щоб найбільш повно дотримати ваших і моїх інтересів". Це все необхідно вимовити довірливим тоном;

3. «Контрманіпуляція», тобто відкрите протистояння. Використання прийомів маніпуляції, дозволяють відбити атаку опонента і примусити його до прийняття не вигідного для себе рішення. Така ситуація може призвести до різкого загострення взаємин і виникнення конфліктів. У цій ситуації, безумовно, виграє той, хто озброєний як знаннями, так і вмінням реалізовувати їх на практиці.

Варто зазначити, що жодна людина не може стовідсотково захистити себе від дії всіх спрямованих на неї маніпуляцій. Кількість впливів на кожного із нас настільки велика, що не можна проконтролювати і проаналізувати абсолютно всі свої власні стани, зрушення поведінки партнера і ситуації.

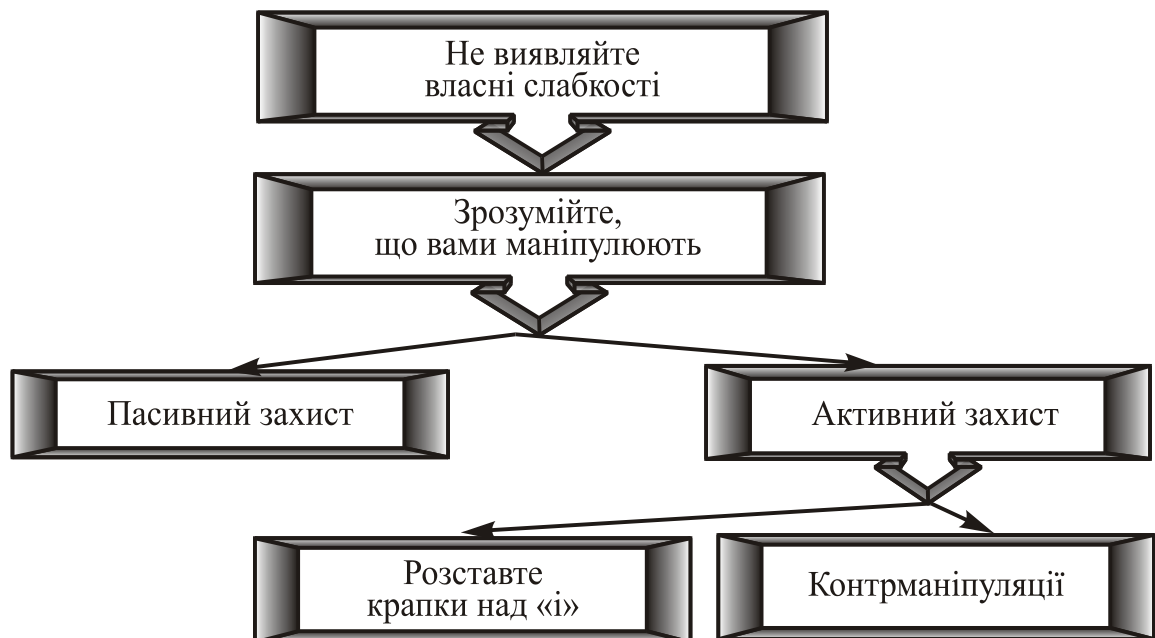


Рисунок 3.10. Захист від маніпуляцій

Наслідки маніпуляцій

Сучасний керівник має чітко уявляти тактику маніпулювання в ділових взаємовідносинах. Водночас необхідно остерігатися захоплення застосуванням маніпулятивних методів впливу. Маніпуляції можуть призвести до негативних наслідків у стосунках між працівниками:

- у маніпулятора формується уявлення про людину як про засіб досягнення цілей, що з часом трансформується в звичку розпоряджатися людиною;
- людина сприймається не як найвища цінність, а як носій певних, потрібних маніпулятору властивостей;
- маніпулятор в кінцевому підсумку сам страждає від своїх маніпуляцій. У нього виникає втрата інтересу до життя, примітивність почуттів, цинізм, завищена недовіра до себе і тих, хто його оточує, одностороннє бачення партнера й себе, нездатність і небажання індивіда реально оцінити ситуацію, зосередженість на власних інтересах.

6. Психологічні методи впливу на працівників.

Психологічний вплив – застосування у міжособистісній взаємодії винятково психологічних засобів з метою впливу на стан, думки, почуття, дії, іншої людини. Зазвичай як основні способи управлінського впливу виділяють навіювання, зараження, наслідування й переконання.

Навіювання – метод впливу на психіку людини, пов'язаний з істотним зниженням її критичності до інформації, що надходить, відсутністю прагнення перевірити її достовірність, необмеженою довірою до її джерел.

Навіювання в сучасних умовах застосовується досить часто, одночасно може бути одним із небезпечних інструментів маніпуляції поведінкою людини, оскільки діє на її свідомість і підсвідомість.

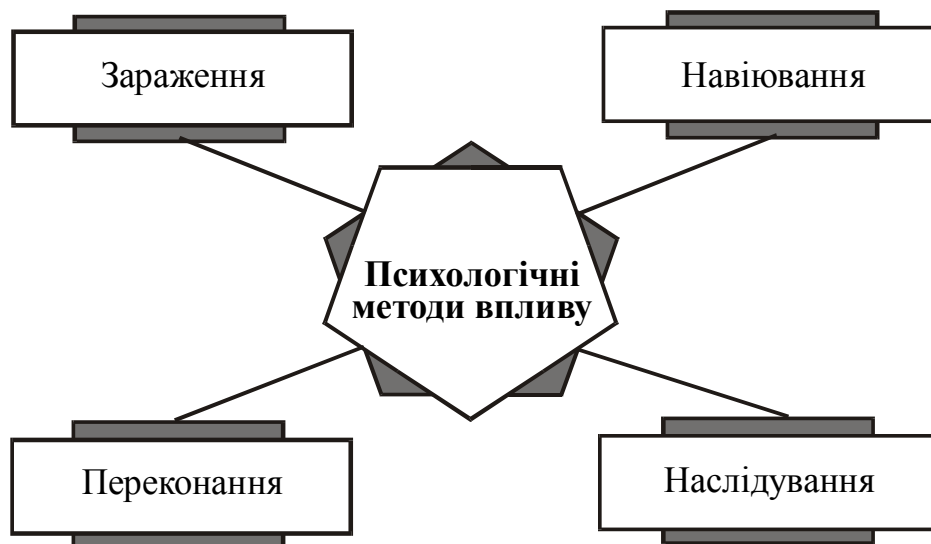


Рисунок 3.11. Психологічні методи впливу на працівників

Ефективним навіювання буде лише тоді, коли виникатиме ефект довіри. Джерел навіювання досить багато. Ними можуть бути знайомі і незнайомі люди, засоби масової інформації, реклама та ін. Навіювання спрямоване не до логіки індивіда, його здатності мислити, аналізувати, оцінювати, а до його готовності сприйняти розпорядження, наказ, пораду і відповідно до них діяти. При цьому велике значення мають індивідуальні особливості людини, на котру спрямований вплив: здатність критично мислити, самостійно приймати рішення, твердість переконань, стать, вік, емоційний стан тощо. Важливим чинником, що зумовлює ефективність навіювання, є авторитет, уміння і навички, статус, вольові якості джерела впливу, його впевнені манери, категоричний тон, виразна інтонація.

Формами навіювання можуть бути: вплив з боку і самонавіювання. Самонавіювання належить до свідомого саморегулювання, навіювання собі певних уявлень, почуттів, емоцій.

Зараження – психологічний вплив на особистість у процесі спілкування і взаємодії, який передає певні настрої, спонуки не через свідомість та інтелект, а через емоційну сферу.

Психічне зараження здійснюється через передачу емоційного стану від однієї особи до іншої на несвідомому рівні. Свідомість за таких умов різко звужується, майже зникає критичність до подій, інформації, що надходить з різних джерел. Психологія тлумачить зараження як неусвідомлювану, мимовільну схильність людини до певних психічних станів. Відбувається зараження через передавання психічного настрою, наділеного великим емоційним зарядом.

Психологічний механізм "зараження станом" керівника зводиться до того, що підлеглий, часто не усвідомлюючи цього, створює в себе стан, подібний до стану керівника, і переживає співзвучні йому почуття і емоції. Цей психічний настрій, підсилюючись багато разів, впливає на інших учасників колективного спілкування. Підлеглий у такому стані не відчуває, що переконання містять навмисний тиск.

Він запам'ятовує взірець стану керівника і мимоволі підкоряється йому. Частим випадком "захоплення" з боку керівника є стан паніки. Він найчастіше виявляється як неозначений емоційний стан, що є наслідком відсутності інформації про нову ситуацію.

Підлеглий виявляється неготовим, бо не може знайти вихід із ситуації, що склалася і в якій він діє випадково. Стан паніки виникає і за надмірної інформації, що дезорганізує діяльність. Гірше за все, якщо джерелом виникнення паніки стає сам керівник, який втрачає контроль над собою і сіє довкола невпевненість.

Протилежним такому стану керівника є стан оптимізму. Принцип оптимізму є плідною засадою діяльності керівника. Оптимістична спрямованість керівника ґрунтується на науковому пізнанні законів вдалої роботи, на впевненості у значному розвитку людських здібностей.

Наслідування – це процес орієнтації на певний приклад, взірець, повторення і відтворення однією людиною дій, вчинків, жестів, манер, інтонацій іншої людини, копіювання рис її характеру та стилю життя. Наслідування є елементом навчання певним видам професійної діяльності.

Керівник для своїх підлеглих - об'єкт наслідування. У ньому відбиваються перетворені тією чи іншою мірою дії, ідеали, риси особистості, манери поводження і звички. Наслідування за своїм механізмом може бути неусвідомлюваним і свідомим. Тому керівникові потрібно бути дуже уважним і не допускати, щоб підлегли наслідували його негативні вияви, і, передусім, бути позитивним прикладом для підлеглих.

Таким чином, регуляція і саморегуляція психічних станів керівника є головними рисами його фахової майстерності і дає йому змогу в найскладніших умовах бути прикладом для "зараження" і цілеспрямованого наслідування його співпрацівників.

Переконання – це метод свідомого та організованого впливу на психіку індивіда через звернення до його критичного судження. Здійснюючись у процесі комунікативної взаємодії, переконання забезпечує сприйняття і включення нових відомостей у систему поглядів людини. Засноване воно на свідомому ставленні індивіда до інформації, на її аналізі й оцінці. Сприятливими умовами для переконання є дискусія, групова полеміка, суперечка, оскільки сформована під час їх перебігу думка набагато глибша, ніж та, що виникла за пасивного сприймання інформації.

Сама процедура переконування включає такі види переконуючих впливів: інформування, роз'яснення, доказ і спростування. Це природно, оскільки необхідність критичного засвоєння, свідомого прийняття або неприйняття ззовні інформації припускає досить високий рівень інтелектуального розвитку людини.

Ступінь конструктивності різних видів впливу і видів контрвпливів (табл. 3.3) різний.

Конструктивні-неконструктивні види впливу і контрвпливу

Види впливу	Характеристика конструктивності-неконструктивності	Конструктивні види контрвпливу	Неконструктивні види контрвпливу
1	2	3	4
Переконання	Конструктивний вид впливу, при умові, що ми конкретно і відкрито сформулювали партнеру ціль нашого впливу	Контраргументація	Ігнорування, примушування, деструктивна критика, маніпуляція
Само-просування	Конструктивний вид впливу при умові, що ми не використовуємо обманних «трюків» і розкриваємо свої істинні цілі і запити	Конструктивна критика, відмова	Деструктивна критика, ігнорування
Навіювання	Спірний вид впливу; навіювання – це завжди проникнення через «чорний вхід»	Конструктивна критика, енергетична мобілізація, ухилення	Деструктивна критика, маніпулювання, примушування, ігнорування
Зараження	Спірний вид впливу; ніхто не може визначити, наскільки корисно адресати заражати саме відповідним почуттям чи станом і саме зараз	Конструктивна критика, енергетична мобілізація, ухилення	Деструктивна критика, маніпулювання, примушення, ігнорування
Пробудження імпульсу наслідування	Суперечливий вид впливу; вважається прийнятним у вихованні дітей і передачі майстерності від професіонала високого класу молодому спеціалісту	Творчість, конструктивна критика, ухилення	Деструктивна критика, ігнорування
Формування прихильності	Спірний вид впливу; лестощі, наслідування як вища форма лестощів і послуга адресату впливу можуть бути маніпуляцією	Конструктивна критика, ухилення, енергетична мобілізація	Деструктивна критика, ігнорування
Прохання	Суперечливий вид впливу; у вітчизняній культурі вважається руйнівним для того, хто просить; в американській культурі вважається виправданим	Відмова, ухилення	Деструктивна критика, ігнорування
Примушування	Спірний вид впливу; вважається конструктивним у деяких педагогічних, політичних системах і в аварійних ситуаціях	Конфронтація	Деструктивна критика, маніпуляція, зворотне примушування, ігнорування
Деструктивна критика	Неконструктивний вид впливу	Психологічний самозахист, ухилення	Зворотна деструктивна критика, маніпуляція, примушування, ігнорування
Маніпуляція	Неконструктивний вид впливу	Конструктивна критика	Зустрічна маніпуляція, деструктивна критика

У професійному спілкуванні керівнику надзвичайно важливо знаходити індивідуальний підхід до кожного виконавця залежно від того, які мотиви в нього домінують. Це припускає найчастіше мистецтво поєднання різних

методів чи стилів управління у певній ситуації: «Я хочу доручити вам цю роботу. На жаль, обставини складаються так, що її нікому виконати, крім вас. Ви можете, звичайно, і відмовитися, але я думаю, що цього робити не варто. Сьогодні ви комусь допомогли, завтра допоможуть вам. До того ж, цій роботі фірма надає перевагу». У цьому звертанні до працівника застосовуються і переконування, і легкий вплив, що примушує, і спонукання.

Тема 4. Мотивація та винагорода

Питання теми:

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.
5. Особливості формування закордонних систем мотивації праці.

Основні терміни теми: мотивація, процес мотивації, потреби, винагорода, метод «батога і пряника», первинні потреби, вторинні потреби, матеріальне стимулювання, моральне стимулювання, система 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.

Модель мотивації можна зобразити графічно (рис. 4.1). 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.
-

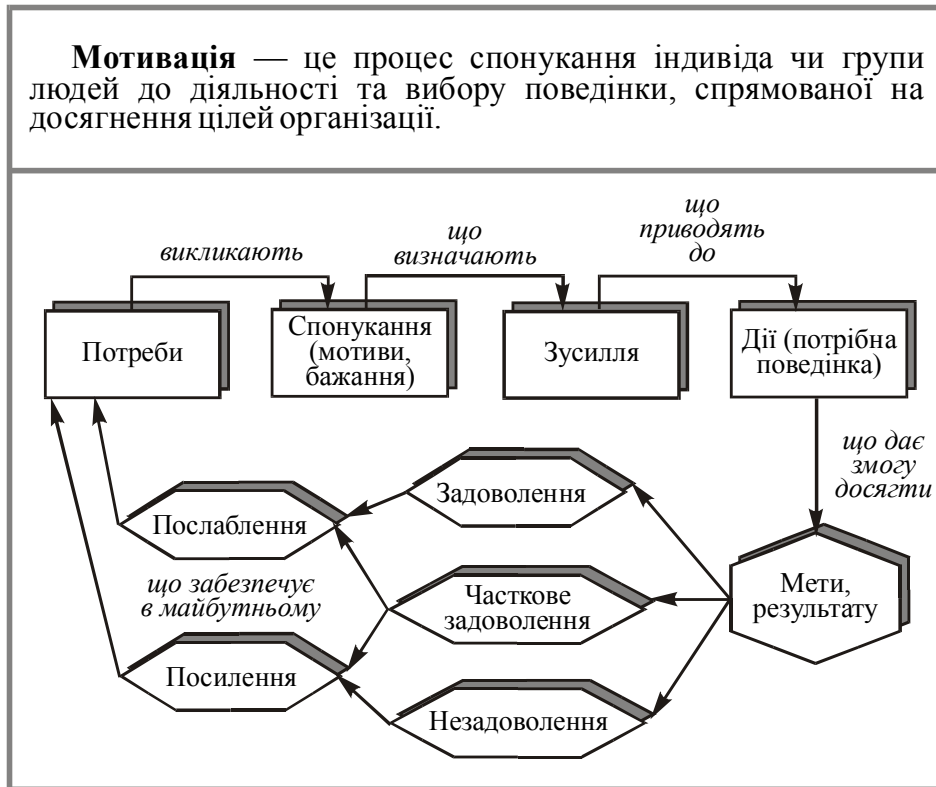


Рисунок 4.1. Модель мотивації

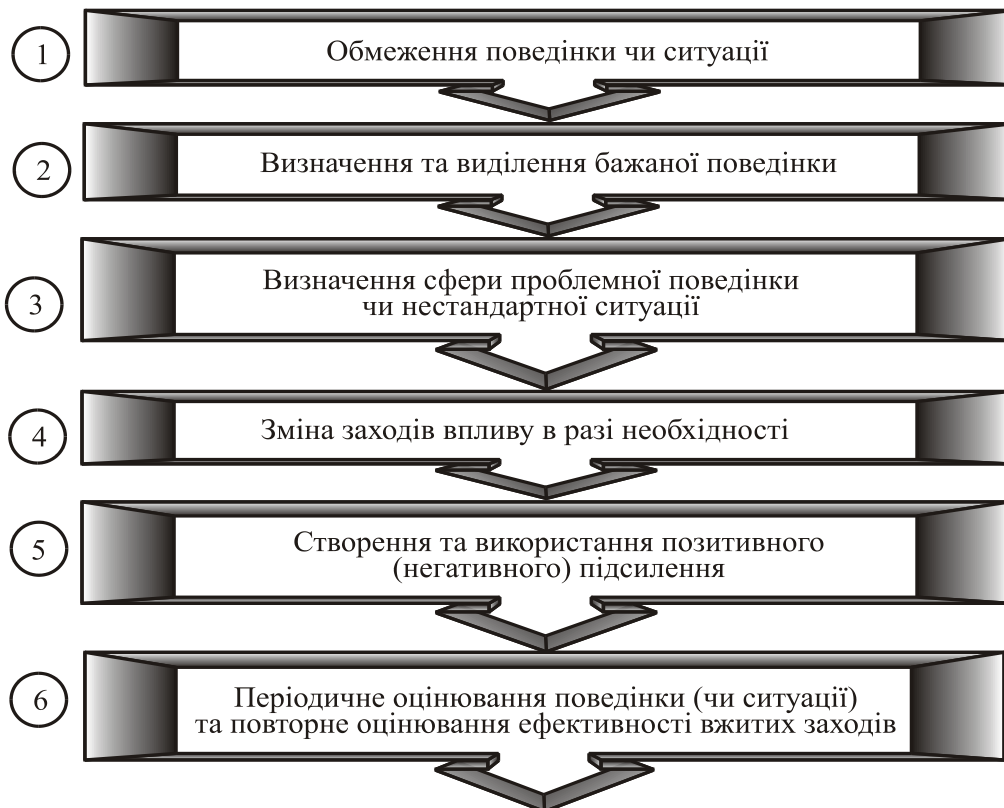


Рисунок 4.2. Етапи організаційної модифікації поведінки

Мотивація базується на двох категоріях: потребах (відчутті фізіологічної або психологічної нестачі чого-небудь) і винагородах (це те, що людина вважає цінним для себе). Потреба – це відчуття нестачі будь-чого фізіологічно чи психологічно. Потреби бувають первинні (фізіологічні) і вторинні (психологічні), а винагороди – внутрішні (дає сама робота: зміст трудового процесу, самоповага) і зовнішні (дає організація: зарплата, кар’єра, кабінет, службове авто та ін.).

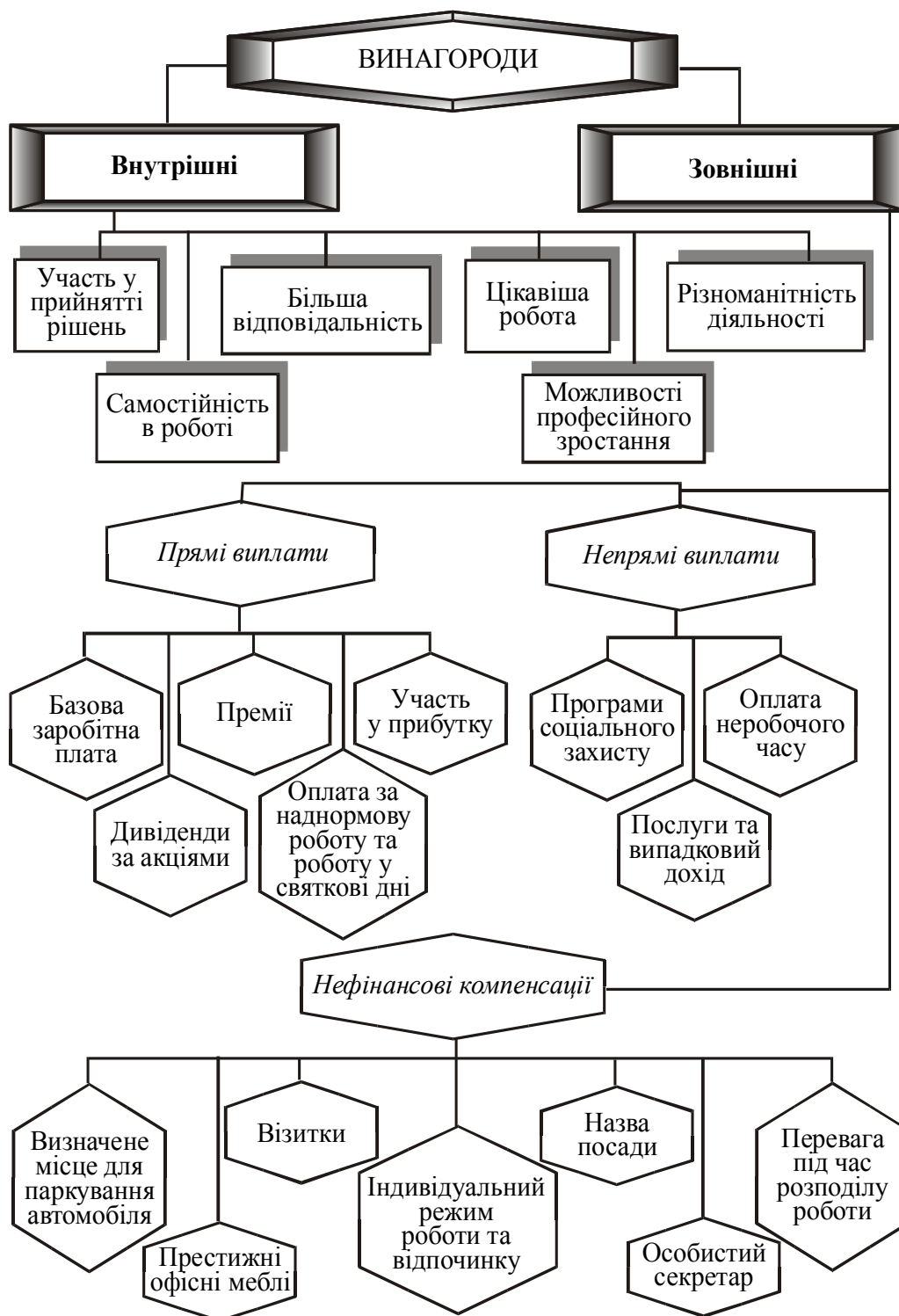


Рисунок 4.3. Форми винагородження за виконання робіт в організації

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.

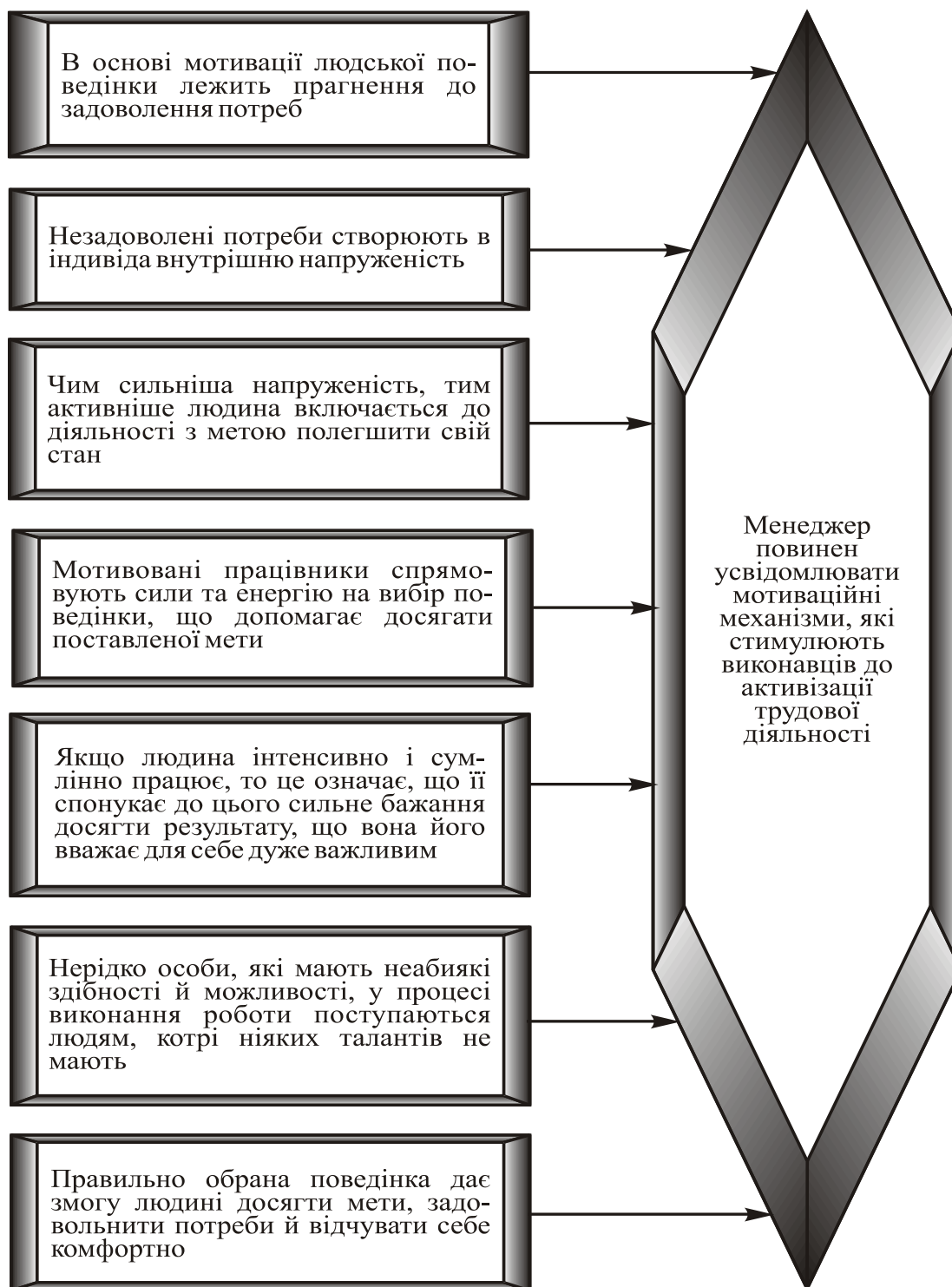


Рисунок 4.4. Настанови щодо мотивації працівників в організації

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 Мак-Клелланда.

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 (рис. 4.5);
- 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.

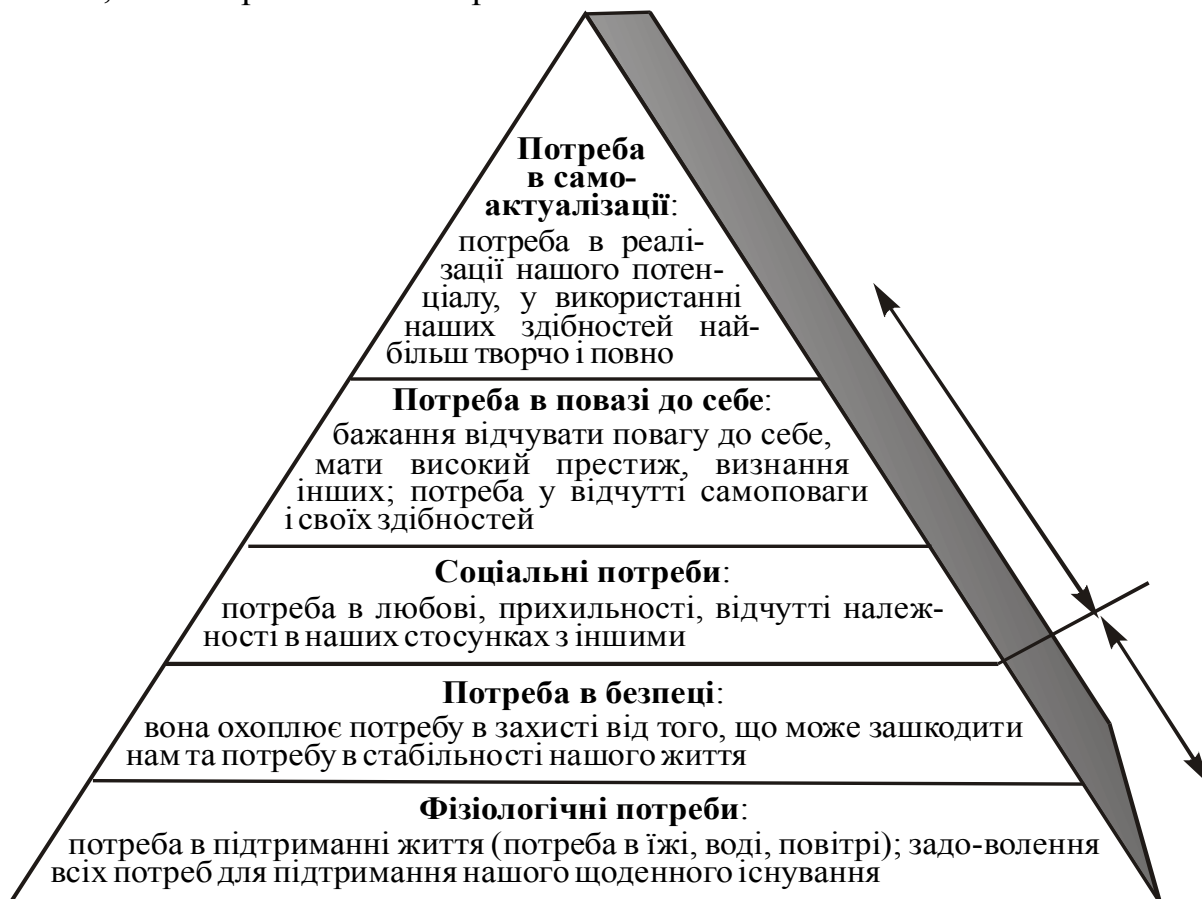


Рисунок 4.5. Ієрархія потреб згідно з теорією А. Маслоу

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.

Процес самовираження може бути обмежений:

- негативним впливом минулого досвіду та старими звичками;
- соціальним впливом та груповим тиском, які часто діють супроти смаків та суджень людини, таким чином, що індивід вимушений підміняти власні смаки і судження зовнішніми соціальними стандартами;
- шкідливими звичками (алкоголь, паління, неправильне харчування)

Висновки для менеджера:

1. Мотиви завжди індивідуальні. Немає двох однакових людей. Не може бути і однакових мотивів: хтось шукає можливості самореалізації, а для когось гроші є мірилом успіху і він націлений тільки на їх заробіток. Звичайно, найкраще підібрати свій «ключик» до кожного підлеглого. Але на практиці все виявляється складнішим. Як це зробити, наприклад комерційному директору, в якого можуть бути десятки підлеглих? Тому вибираються пріоритети і

створюються універсальні форми мотивації, а індивідуальний підхід використовується в окремих випадках.

2. Мотиви працюють в комплексі. Їх кількість залежить від особи, з якою керівнику доводиться працювати, а також ситуації в компанії. Керівнику потрібно враховувати їх багатоманітність і взаємозв'язок. Важливо розуміти: що спонукає людину? Що є для неї пріоритетом сьогодні?

3. Мотиви змінюються. Люди і умови, в який вони працюють, постійно змінюються. Тому комплекс мотивів знаходиться в постійному русі. Його не можна визначити раз і на завжди і потім в незмінному виді використовувати тривалий час. Компанія поставила перед собою більш складну задачу? Значить, повинні бути включені додаткові мотиватори. Менеджери вже тривалий час працюють на своїх попередніх посадах? Значить термін дії їх попередніх мотиваторів вичерпаний. Виросла зарплата на ринку? Потрібно реагувати на ці зміни, інакше мотиватори не тільки не будуть працювати, але й будуть чинити негативний вплив на роботу всієї команди. Сума конкретних мотиваторів утворює **систему мотивації**, спрямовану на виконання поставлених задач.

Двофакторна теорія Герцберга. Герцберг провів опитування 200 службовців: “Що примушує відчути задоволення (незадоволення) під час виконання службових обов’язків?” Отримані відповіді він поділив на дві категорії: гігієнічні (пов’язані з оточуючим середовищем) та мотиваційні (пов’язані з характером і суттю роботи) (табл. 4.1).

Таблиця 4.1.

Групи факторів за теорією Герцберга

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

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

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

Однак “задовольнити” працівників лише за допомогою гігієнічних чинників менеджерам вдається зрідка, тому менеджер повинен використовувати і мотиваційні чинники (рис. 4.6). Основними чинниками, які визначають

задоволення роботою, виступають: розуміння цілей; впевненість в собі; позитивна оцінка власних можливостей; цікава робота; досягнення успіхів у роботі; позитивна оцінка колективу та власного місця в ньому.

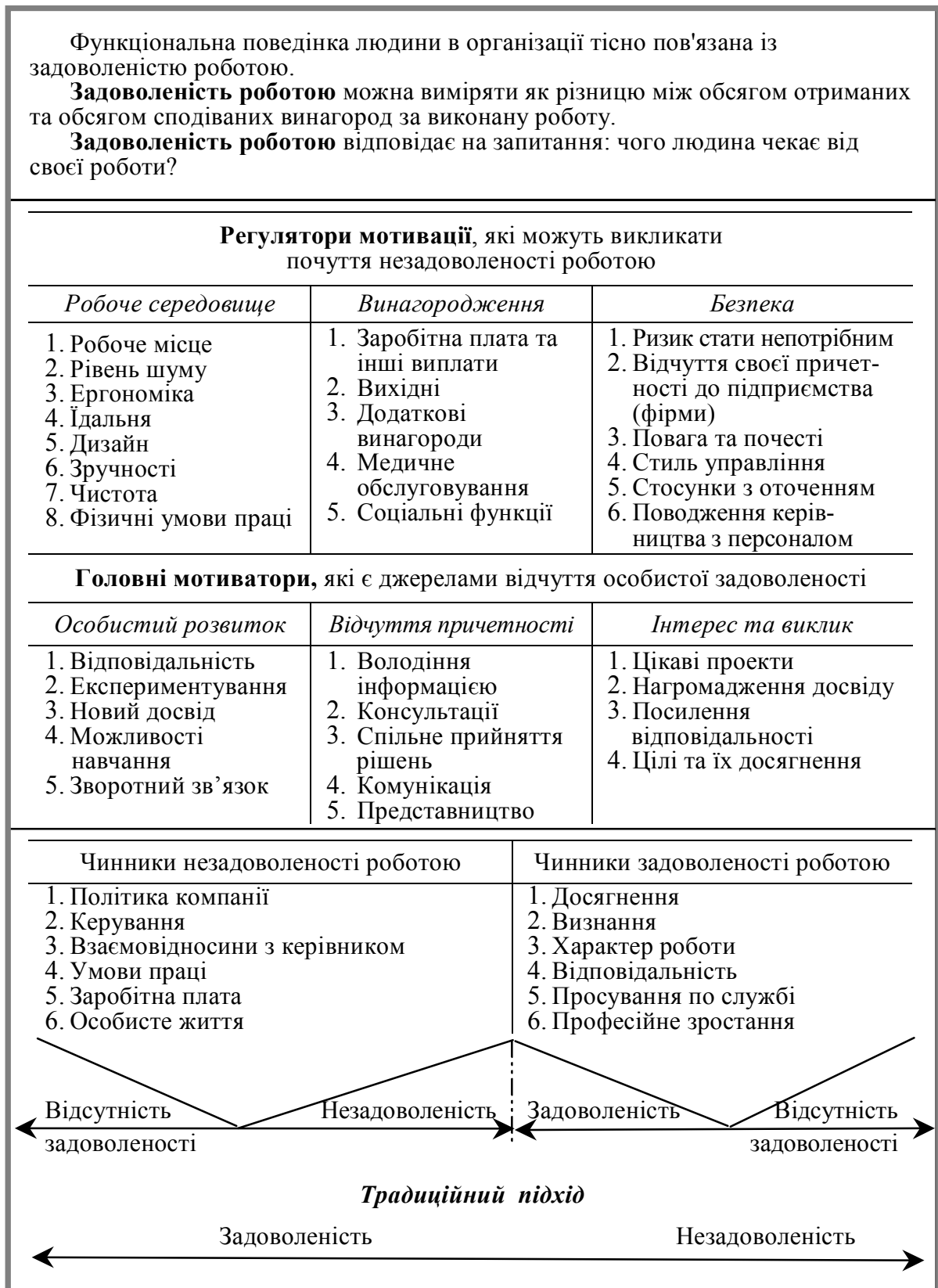


Рисунок 4.6. Регулятори мотивації та основні мотиватори організаційної поведінки

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

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

Індивіди, які мають високу потребу досягнення, готові виконувати роботу, де є елементи виклику, що дає змогу їм самостійно ставити нові цілі. Даний тип людей багато і з задоволенням працюють, не люблять ділитись роботою з іншими.

Отже, якщо ви бажаєте мотивувати людей з потребою успіху, ви повинні ставити перед ними завдання з помірним ступенем ризику, делегувати їм достатні повноваження для того, щоб розв'язати ініціативу у вирішенні поставлених завдань, постійно та конкретно заохочувати їх відповідно до досягнутих результатів. Наприклад, такі люди дуже добре працюють в інноваційній та інвестиційній сферах, у сфері бізнес-планування і написання проектів.

Потреба причетності (співучасті) проявляється у вигляді бажань дружніх стосунків з оточенням.

Люди з високими соціально-комунікативними потребами намагаються встановити та підтримувати добрі стосунки, бажають підтримки та похвали з боку колег, друзів, хвилюються за те, якої думки про них інші, та намагаються володіти сильною соціальною залежністю від інших.

Люди з розвинутою потребою причетності будуть залучені до такої роботи, що буде надавати їм широкі можливості соціального спілкування. Вони завжди хочуть займати на підприємстві такі позиції і виконувати таку роботу, що дає їм змогу перебувати в активній взаємодії зі своїми колегами чи з клієнтами. Їм важливо, як їхній вчинок оцінять друзі. Такі люди високо цінують допомогу і думку дружніх осіб і ладні щось зробити, щоб здобути похвалу персоналу. Часто адаптують свою поведінку до групових норм і стандартів. Їхні керівники повинні зберігати атмосферу, яка б не обмежувала міжособистісні відносини і контакти.

Керівництво повинно регулярно оцінювати рівень такої потреби у підлеглих їм працівників, щоб правильно і своєчасно вносити корективи в організацію їхньої роботи з урахуванням можливих змін в окремих працівників рівня потреб причетності. Керівництво може також забезпечувати задоволення їхніх потреб, приділяючи їм більше часу і періодично збирати таких людей окремою групою.

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

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

Першу групу складають ті, хто прагне влади з метою володарювання. У першу чергу їх приваблює сама можливість керування іншими, а інтереси підприємства для них стоять на другому плані і навіть втрачають значення. Вони концентрують увагу на своїй керівній позиції на підприємстві, на своїх можливостях володарювати, на силі.

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

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

Видатний український вчений **М. Туган-Барановський** у центр економічного поступу поставив людину з її психологічними мотиваціями. Його теорія мотивації обернена обличчям до соціально-культурних цінностей, шукає аргументи у духовності людей, їх виробничій та громадській поведінці. На думку автора, саме мотиви й інтереси не господарського роду мають особливо великий вплив на розвиток суспільства. Зокрема, великою історичною силою є релігія. Учений зараховував її до наймогутніших сил; також він цінував патріотизм у системі психологічних чинників суспільного розвитку; особливого значення він надавав приналежності до народностей. Учений виокремив п'ять груп потреб людини:

- фізіологічні;
- статеві;
- симптоматичні інстинкти та потреби;
- альтруїстичні;
- потреби, що ґрунтуються на практичних інтересах.

3. Процесійні теорії мотивації поведінки індивіда.

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

Основним розробником концепції очікувань є В. Врум. **Теорія очікувань** базується на очікуванні появи якоїсь події. Виділяють такі очікування: “затрати праці-результати”; “результати-винагорода”; “винагорода-задоволення”. Приймаючи рішення з приводу того, що робити і які зусилля витратити, людина має відповісти на питання: наскільки їй це треба робити, що вона отримає внаслідок успішного виконання роботи і наскільки цінною уде винагорода. Модель мотивації за теорією очікувань показана на рис. 4.7.

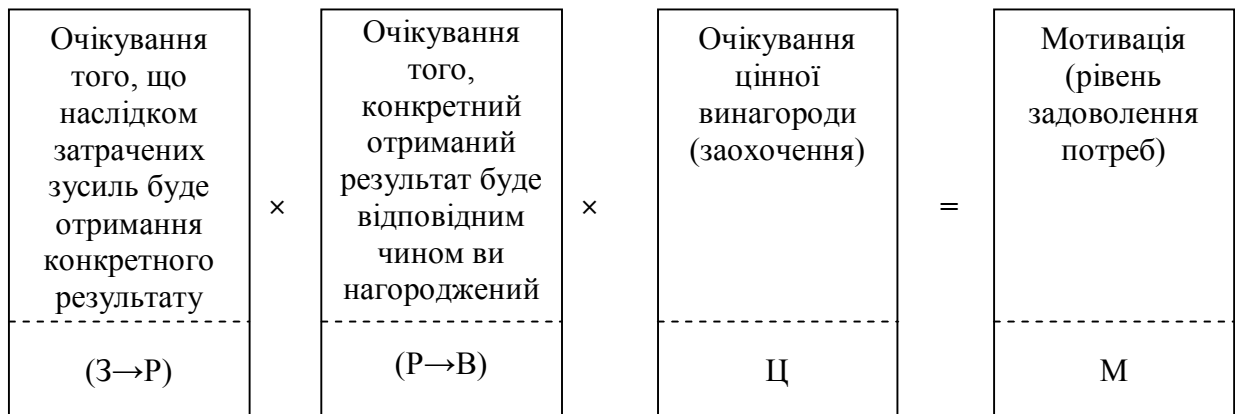


Рисунок 4.7. Модель мотивації за теорією очікувань

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

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

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 (рис. 4.8). 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.

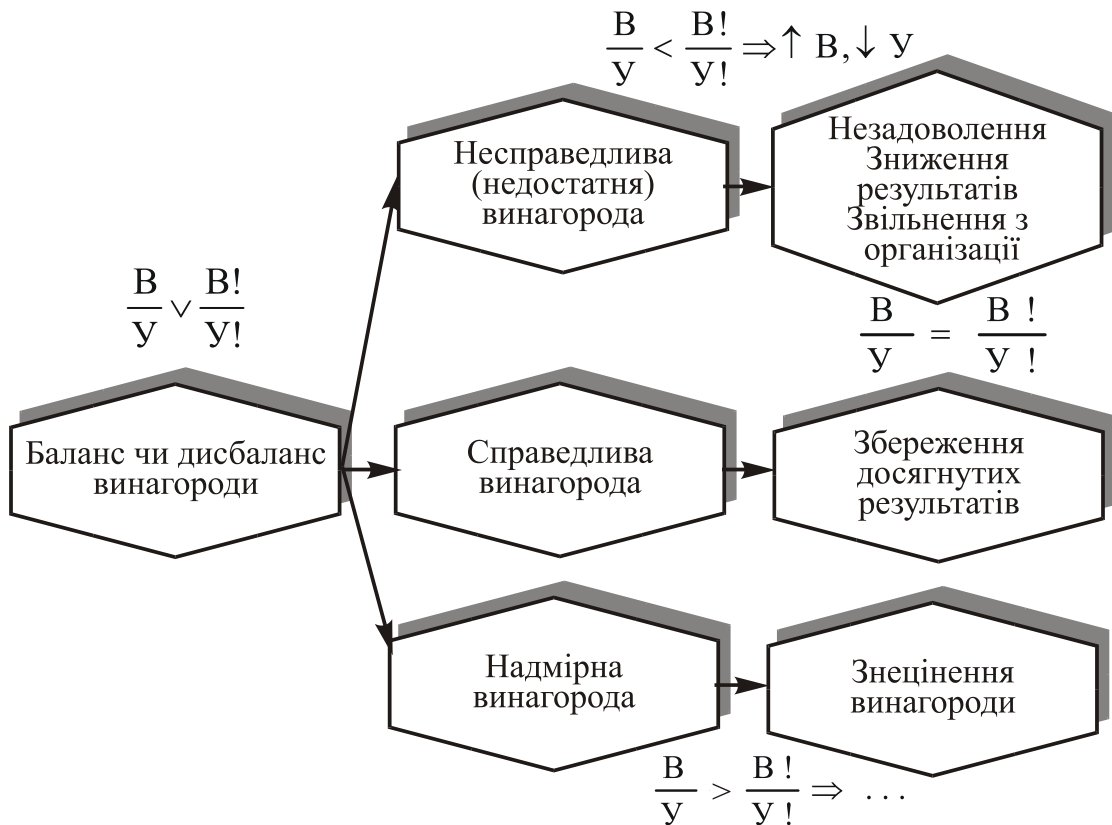


Рисунок 4.8. Модель теорії справедливості Дж. Адамса

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 невиплачену, 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.

Проблеми, пов'язані з використанням теорії справедливості:

- деякі люди по своїй природі намагаються віддавати більше, ніж вони можуть отримати взамін, що ставить в тупик менеджерів, які очікують виключно раціональних дій працівників;
- деякі працівники хотіли б отримати більше, ніж вони віддають. Такого роду не обгрунтовані претензії зустрічають негативне ставлення менеджерів, які намагаються бути справедливими;
- деякі види винагород можуть бути неадекватно оцінені працівниками;
- досвід деяких працівників «навчив» їх з обережністю ставитися до пропонуваного винагород. Такі працівники налаштовані критично сприймати справедливість будь-якої винагороди;
- більшість працівників мають приховані очікування відносно винагород, тому менеджеру буває досить складно запропонувати відповідні винагороди.

Комплексна теорія Портера-Лоулера включає елементи теорії справедливості і теорії очікувань. У цій теорії, складові якої умовно зображені на рис. 4.9, наявні п'ять ключових категорій: зусилля, отримані результати, винагорода, сприйняття, ступінь задоволення.

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

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

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

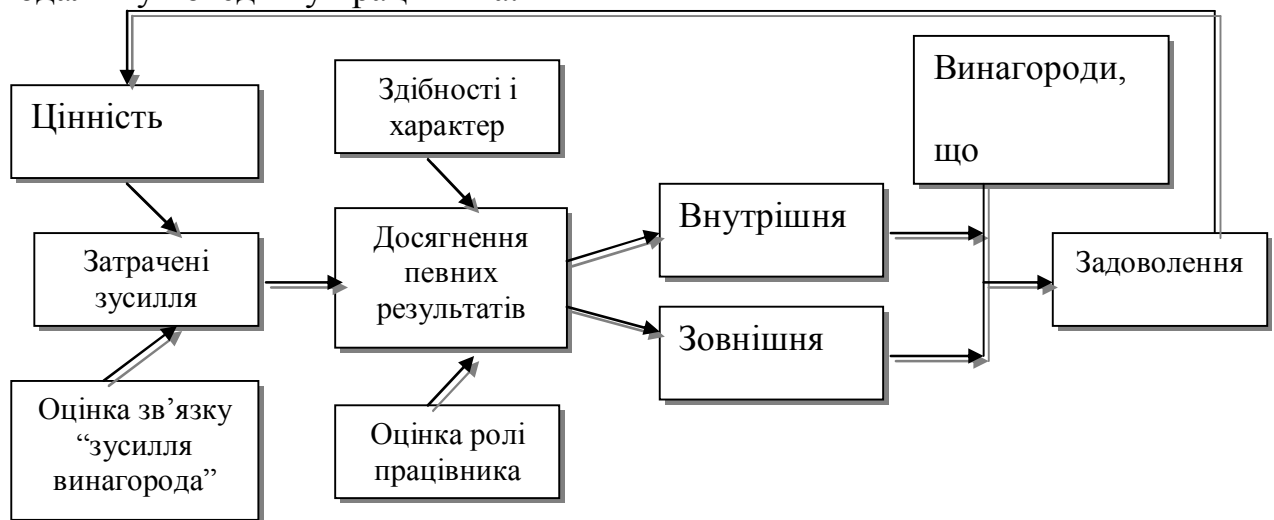


Рисунок 4.9. Схематична модель комплексної теорії Портера-Лоулера

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

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

Таблиця 4.2

Переваги та недоліки теорій мотивації

Теорія	Переваги	Недоліки
1	2	3
Ієрархія потреб А. Маслоу	<ul style="list-style-type: none"> - процес мотивації нескінченний; - розвиток системи мотивації відповідно до зміни потреб; - створення ситуації в ході якої працівник задовольняє свої потреби в інтересах організації. 	<ul style="list-style-type: none"> - не враховані індивідуальні риси людей; - ідея переходу з рівня на рівень ланцюга потреб не підтверджується практикою управління; - модель насилу піддається адаптації в практиці управління в малому та середньому бізнесі.
Двофактор-на теорія Ф. Герцберга	<ul style="list-style-type: none"> - мотиваційні чинники у недостатньому вигляді не викликають незадоволення; - складені переліки факторів для працівників дозволяють їм самостійно виявляти свої вподобання; - трудові успіхи, визнання заслуг, службове та професійне зростання посилюють позитивні мотиви поведінки; 	<ul style="list-style-type: none"> - суб'єктивні методи дослідження; - наявність двох груп чинників не завжди можливо і не завжди підходить працівникам;

1	2	3
Теорією потреб Д. Мак-Клелланда	<ul style="list-style-type: none"> - люди з сильною потребою у владі придатні до керівних посад, мають організаторські здібності, впевнені в собі; - люди з сильною потребою в успіху прагнуть до помірної ризику, особистої відповідальності, ініціативи; - люди з сильною потребою в причетності швидко налагоджують доброзичливі відносини в колективі, успішно вирішують конфлікти, надають емоційну підтримку. 	<ul style="list-style-type: none"> - недостатньо враховані індивідуальні особливості кожного; - не показано механізм задоволення потреб нижчого рівня, які в нестійкій українській економіці, не менш активні, ніж вищі; - використання моделі на практиці викликає значні організаційні труднощі.
Теорія очікувань В. Врума	<ul style="list-style-type: none"> - встановлення чіткого співвідношення між результатами та нагородою тільки за ефективну роботу; - контроль за рівнем самооцінки підлеглих, їх навичок та знань; - формування високого але реалістичного рівня результатів підлеглих. 	<ul style="list-style-type: none"> - не цілком враховані індивідуальні особливості людей і самої організації; - недостатньо опрацьовані методологічні заходи та технічна сторона застосування моделі в практиці управління.
Теорія справедливості С. Адамса	<ul style="list-style-type: none"> - роз'яснення перспектив (зусилля винагорода); - пояснення працівникам залежності винагороди від результатів праці. 	<ul style="list-style-type: none"> - модель спирається на задоволення потреб за допомогою грошей; - визначення справедливості винагороди суб'єктивне і з боку працівника, і з боку керівника і практично не піддається узгодженню.
Комплексна теорія Л. Портера і Е. Ловлера	<ul style="list-style-type: none"> - результативна праця веде до задоволення; - результат залежить від витрачених зусиль, здібностей, характеру; - рівень докладання зусиль визначається цінністю винагороди і ступенем впевненості в належній винагороді 	<ul style="list-style-type: none"> - точне визначення цінностей винагороди – основна проблема і для керівника, і для працівника; - оцінка здібностей і рис характеру суб'єктивна і може не відповідати дійсності

Керування через мотивацію концентрується на:

Вплив на стан мотивації

- при відборі співробітника слід ураховувати, чи буде він, базуючись на своїх власних мотивах, ідентифікувати себе з організацією;
- формування мотивів співробітників через їх інформування.

Створенні відчуття власної гідності

- повага співробітника як особистості;
- декларація значення співробітника для організації;
- формулювання очікувань від співробітника.

Приведенні мотивів у дію

- при бесіді зі співробітником обговорюються особисті інтереси та можливості вдосконалення співробітника.

Посиленні мотивів

- залучення співробітників до виробничих інтересів (шляхом їх навчання менеджерами та іншими співробітниками).

Оцінці результатів роботи та атестації

- поточна атестація та перегляд заробітної плати; самоконтроль;
- система заробітної плати з винагородженням понад тариф та преміями; зацікавленість співробітників; додаткове забезпечення; можливості просування по службі; гнучкий робочий графік; додаткові переваги: машини, будинки відпочинку.

Задоволенні потреб

- у результаті успішного процесу мотивації для організації наступає момент досягнення бажаних цілей і виконання завдань, а для співробітників – задоволення їх потреб, а отже, відчуття задоволеності.

Забезпеченні процесу мотивації

- концепцію мотивації необхідно постійно обдумувати, успішність мотиваційної діяльності необхідно перевіряти, залучаючи співробітників.

Наслідки створення позитивного мотиваційного клімату:

- збільшення обігу та прибутків;
- поліпшення якості товарів або послуг;
- більш творчою стає праця співробітників та активніше упроваджуються нові методи, техніка та технології;
- збільшується приплив працівників;
- підвищується рівень використання людського потенціалу;
- зростає згуртованість та солідарність колективу;
- зменшується плинність кадрів;
- репутація організації поліпшується.

Причини виникнення проблем в управлінні через мотивацію:

- індивідуальні мотиви дуже суб'єктивні та складні, на них також впливає настрій. Їх об'єктивне визначення менеджерами є складним завданням;
- через те, що визначити матеріальні мотиви простіше, дуже часто створюються тільки матеріальні стимули, а весь спектр мотивів не використовується;

- навіть якщо мотиви відомі, цілі організації та індивідуальні цілі можуть бути несумісними. Якщо намагатися приховати ці конфлікти, то їх негативний характер виявиться в майбутньому;
- успіх мотивування внаслідок множинності залежностей важко визначити і навряд чи можна передбачити.

4. Створення ефективної системи мотивації персоналу.

Принципи побудови системами мотивації

1. Система мотивації повинна бути орієнтована на кінцевий результат. Потрібно визначити стандарти роботи. В організації повинен бути збірник правил і інструкцій, який регламентує діяльність кожного працівника, а також ті цілі, до яких він повинен прагнути у щоденній роботі. Всі повинні розуміти: коли, кому і що робити в тій чи іншій ситуації.

2. Важливе значення має зв'язок мотивації з життєвими циклами компанії. Співробітники повинні розуміти, що якщо компанія знаходиться на кризовому ринку чи на етапі спуду, то не варто очікувати за таких важких умов доходу вищого за ринковий. Можливо, він навіть буде знижений і доведеться ще чимось поступитися. Тоді підлеглим потрібно пояснити стан справ і укласти угоду: вони, як і раніше, виконують свої обов'язки, а ви будете робити все для того, щоб подолати кризу. Нижче наведені приклади матеріальної мотивації відповідно до життєвих циклів організації.

Таблиця 4.3

Система мотивації і життєві цикли організації

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

3. Система мотивації повинна бути простою і зрозумілою: від рядового робітника до керівників.

4. Система мотивації повинна бути керованою і гнучкою. Якщо змінюється ситуація на ринку чи всередині компанії, змінюються цілі чи завдання відділу, система мотивації повинна негайно на це реагувати.

5. В загальному вигляді існує два види мотиваційної системи: м'яка і жорстка. М'який метод орієнтований на працівників і відповідає на питання: як створити систему, при якій підлеглі будуть мати найкращі умови роботи. При

жорсткому методі орієнтуються на виконання задач і відповідають на питання: як створити систему, при якій підлеглі будуть виконувати всі завдання.

6. Керівнику постійно потрібно думати про створення свого індивідуального методу мотивації персоналу. Цим також повинні займатись і начальники відділів чи робочих груп, які хочуть створити мотивовану команду професіоналів.

Як визначити чи ефективна існуюча система мотивації персоналу? Для цього можна використовувати спостереження за працівниками (табл. 4.4); проводити бесіди з підлеглими з формальних і неформальних питань; проводити тестування. Результатом такої роботи повинна стати інформація про наявність мотиваторів і факторів невдоволеності, і прийняття рішень на базі цієї інформації про зміни системи мотивації.

Таблиця 4.4

Ознаки ефективної системи мотивації персоналу

Прояви	Рівень мотивації				
	Ніколи	Часом	У середньому	Часто	Завжди
1. Працівники сумлінно виконують відповідну роботу	0	1	2	3	4
2. Працівники регулярно виходять на роботу	0	1	2	3	4
3. Працівники дотримуються основних вимог до роботи	0	1	2	3	4
4. Працівники якісно виконують роботу	0	1	2	3	4
5. Працівники захоплені своєю роботою	0	1	2	3	4
6. Працівники готові прийти на допомогу співробітникам і керівництву	0	1	2	3	4
7. Працівники готові приймати участь у здійсненні перемін	0	1	2	3	4
Показники мотивації	най-нижча	низька	середня	висока	най-вища
7. Плинність кадрів	4	3	2	1	0
8. Продуктивність праці	0	1	2	3	4

5. Особливості формування закордонних систем мотивації праці

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

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

В узагальненому вигляді зарубіжні моделі мотивації праці наведені в табл. 4.5.

Таблиця 4.5

Особливості закордонних систем мотивації праці

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

Особливості мотивації праці в Японії

Система стимулювання праці за японською моделлю досить гнучка. Виплата заробітної плати здійснюється за тарифною сіткою, за допомогою якої нараховується оклад як сума виплат за чотирима показниками: вік, стаж, кваліфікаційний розряд та результативність праці. Таким чином, заробітна плата може зростати лише за умов підвищення кваліфікації і продуктивності

праці робітника. Така система посилює мотивацію до праці, яка прямо залежить від результатів роботи.

Результати роботи оцінюються щорічно за трибальною системою, і відповідно до отриманої оцінки трудовий внесок за рік може бути підвищений по вертикалі тарифної сітки на одну, дві і три ступені. Тому навіть в межах одного і того ж рівня кваліфікації кожен працівник отримує можливість впливати на розмір свого заробітку. Використання подібної тарифної системи виключає можливість автоматичного зростання заробітної плати незалежно від підвищення кваліфікації і результативності працівників, а оплата праці, таким чином, пов'язується з його ефективністю. Японський варіант системи заробітної плати поєднує дві основні функції подібних систем – стимулюючу, у якій, перш за все, заінтересована компанія, і відтворювальну, життєво необхідну для самого працівника.

До заходів нематеріального стимулювання, які широко використовуються в Японії, можна віднести активне залучення працівників у різні виробничі гуртки та рухи, такі як «За підвищення продуктивності праці», «За роботу без браку», «Контроль над якістю продукції». Головна задача таких заходів полягає в регулярних зібраннях окремих членів колективу на добровільних засадах з метою виявлення проблем, які впливають на ефективність виробництва та якість продукції, а також підготовки пропозицій щодо їх усунення. За результатами діяльності гуртків досягається прямий економічний ефект, але набагато більш важливим є непрямий ефект, який проявляється в створенні позитивного морально-психологічного клімату, що сприяє активізації діяльності працівників з удосконалення організації праці на власній ділянці роботи.

Важливим компонентом нематеріального стимулювання є налагодження «людських відносин». Так, керівництво японських компаній дотримується стилю неформального ділового спілкування з персоналом, що досягається щоденним спілкуванням керівника зі своїми підлеглими шляхом обміну привітаннями та інформацією безпосередньо на робочому місці працівника.

В основі японської системи управління персоналом – стосунки, засновані на гуманізмі, повазі до старших, загальній згоді, відданості фірмі, що в цілому дозволяє розкрити особистісний потенціал кожного працівника. Ця система складається з таких невід'ємних елементів, як довічний найм, зарплата за старшинством, профспілки.

Особливості мотивації праці в США

За американською моделлю мотивації найбільше заохочується підприємницька активність. В основі цієї моделі лежить орієнтація на досягнення успіху кожної окремої людини.

В США за останні 10 років домінуючою стала саме система оплати праці за кваліфікаційний рівень працівника. Її впровадженню передувало чітке визначення рівня кваліфікації виконавця, переліку професій, які необхідні підприємству.

Суть даної системи полягає в тому, що оклад і заробітна плата робітників і службовців зростають в залежності від особистої кваліфікації, кількості виконуваних завдань, якості їх виконання. При цьому розробляються підходи, які виявляють рівень кваліфікації виконавців, установлюється коло професій,

якими вони можуть оволодіти в процесі підвищення кваліфікації, встановлюється шкала оплати в залежності від обсягу набутих професійних знань і навиків. Працівники отримують доплату лише за освоєння тих професій, які необхідні підприємству.

У деяких випадках американськими компаніями не виплачуються премії, так як вони уже закладені у високих тарифних ставках. Проте більшість компаній все ж таки поєднують виплати заробітної плати з преміюванням.

Часто застосовують так звані аналітичні системи заробітної плати, особливість яких – *диференціальна оцінка в балах* ступеня складності виконуваної роботи з урахуванням кваліфікації виконавців, фізичних зусиль, умов праці тощо. При цьому змінна частина заробітної плати, яка виступає в якості нагороди за підвищення якості продукції, зростання продуктивності праці, економія сировини досягає 1/3 зарплати.

Одним з дієвих методів мотивації є *створення самоврядних груп*. В якості прикладу можна послатися на досвід американської фірми «Digital Equipment», де такі групи сформовані в управлінні загального обліку та звітності, що входять в один з 5 центрів управління фінансовою діяльністю. Групи самостійно вирішують питання планування робіт, прийому на роботу нових співробітників, проведення нарад, координації з іншими відділами. Члени груп почергово беруть участь в нарадах менеджерів компанії.

Корпорації і компанії США використовують також таку форму мотивації як *участь в акціонерному капіталі*. Допускаються працівники, які пропрацювали не менше року. Таким чином, працівники зацікавлені у рості цін акцій, яка залежить від фінансового стану, ефективності роботи підприємства і стану ринку цінних паперів. Це спонукає працівників до високої продуктивності і ставить їх заробітну плату у залежність від успіху компанії.

Деякі американські компанії замість систематичного підвищення тарифу і окладу сплачують своїм працівникам *одноразову винагороду готівкою* за виконане завдання. В результаті працівники зацікавлені у виконанні встановлених завдань. Так, в компанії "Марс інк" всі службовці отримують щотижневу 10%-ну надбавку за відсутність запізнень на роботу. Крупні компанії "ІБМ", "Лінкольн", "Гаппарварс", "Макдональдс" своїм працівникам, які відзначились, вручають подарунки, значки, медалі тощо.

В американських компаніях застосовується широка система пільг і заохочень, які носять важливий економічний і соціальний зміст.

В плані нематеріального стимулювання персоналу у США існує два основних напрямки:

1) *створення довірчих відносин* між керівником і підлеглими, що досягається встановленням спільних цінностей, тобто, перед працівниками ставляться чіткі завдання і цілі діяльності, досягнення яких здійснюється в результаті якісної, ефективної праці та постійного підвищення професійного рівня. При цьому, кожному працівникові, по можливості, підбирається найбільш цікава, змістовна, посильна робота з урахуванням його психологічних особливостей. Також працівники мають право брати участь у прийнятті рішень з різних актуальних питань діяльності підприємства, що досягається в результаті опитувань, методів «мозкового штурму» і в цілому дозволяє їм відчувати свою причетність до компанії. Нині майже 25% американських фірм з чисельністю працівників понад 500 осіб мають у своїй структурі ради

робітників або спільні комітети робітників і адміністрації. Вони розв'язують в основному виробничі проблеми, а також виконують інформаційні та консультативні функції. Участь робітників в управлінні фірмою в США реалізується делегуванням їхніх представників у вищі органи управління і передовсім раду директорів;

2) *розвиток у працівника індивідуалізму*. Для цього на підприємствах США враховують думку кожного працівника, найманому працівникові на всіх рівнях делегуються додаткові повноваження в управлінні виробництвом, розподілі прибутку, довіряють підготовку проектів, що дозволяє відчуті працівникові свою значимість у функціонуванні підприємства, а також створює усвідомлення того, що всі працівники знаходяться в однакових умовах.

Зазначені напрямки нематеріального стимулювання персоналу використовують такі компанії, як, ІМВ, Р & G, які заохочують і підтримують ентузіастів, раціоналізаторів та винахідників, що дозволяє створити переваги при впровадженні інновацій. При цьому корпорація ІМВ пропонує широкий вибір програм та курсів, що надає талановитим співробітникам можливість підвищити свою кваліфікацію і дозволяє розвинути їхню кар'єру в рамках підприємства.

Важливою особливістю методів нематеріального стимулювання персоналу в США є широке використання таких методів, як командоутворення або *teambuilding* і моральне заохочення. *Командоутворення* передбачає організацію загальнофірмових заходів, замських та екскурсійних поїздок за рахунок компанії, що дає можливість згуртувати колектив і готує до роботи в команді. Моральне заохочення проявляється у вигляді усної похвали, компліментів, спеціальних нагрудних знаків. Так, наприклад, у компанії Walt Disney Co застосовується така практика: на центральній вулиці парку Disneyland на вікнах кафе розташовуються портрети найбільш цінних працівників, а в компанії Southwest Airlines випущений спеціальний літак, всередині якого викарбувані імена співробітників.

Особливості мотивації праці у Франції

Для французької моделі мотивації характерним є досить велике різноманіття економічних інструментів та методів. Заробітна плата нараховується за двома принципами: індивідуалізації (мають місце кваліфікація, якість виконання роботи, мобільність, тощо) та індексації (враховується вартість життя). Застосовують три підходи до оплати праці:

1. Для кожного робочого місця встановлюється мінімальна заробітна плата з «вилкою» окладів. Тобто заробітна плата двох однакових працівників може бути різною, залежно від виконаної кожним з них роботи, але в разі їх пасивності буде мінімальною.

2. За високу якість роботи працівникам окрім основної заробітної плати виплачують премії.

3. Працівникам надають змогу брати участь в прибутках компанії, також можлива купівля акцій фірми.

Працівники компаній Франції мають своїх представників у радах директорів, але без права голосу в прийнятті рішень.

Особливості мотивації праці в Великобританії

Для англійської моделі характерними є дві форми оплати праці: грошова та акціонерна, тобто у вигляді акцій. Працівник може також вкласти свої власні кошти в акції, облігації чи інші цінні папери компанії і щомісячно окрім заробітної плати отримувати дивіденди чи відсотки. Ця система є досить ефективною, так як робітники краще працюють для отримання власних більших прибутків, а отже, прибутки фірми також зростають. На деяких підприємствах відсутня фіксована ставка заробітної плати, вона повністю залежить від доходів підприємства, що також гарно мотивує працівників якнайкраще виконувати свою роботу.

Особливості мотивації праці в Німеччині

Німецька модель характеризується соціальною справедливістю і солідарністю. Держава створює рівні умови для всіх громадян, захищає безробітних, інвалідів, пенсіонерів тощо. На підприємствах поєднуються стимулювання праці з соціальними гарантіями.

Німецька модель мотивації праці виходить з того, що в її центрі знаходиться людина із власними інтересами, як вільна особистість, яка усвідомлює свою відповідальність перед суспільством. Свобода в економічному сенсі означає розуміння інтересів суспільства і знаходження свого місця в системі виробництво-споживання. Але не кожен громадянин в стані працювати відповідно до вимог ринку. Ринкове господарство Німеччини називається соціальним тому, що держава створює умови для всіх громадян, присікає прояв несправедливості і захищає всіх обділених і беззахисних. Соціальна справедливість і солідарність є неодмінними передумовами суспільного консенсусу. Західні дослідники прийшли до висновку, що гармонійна комбінація із стимулювання праці та соціальних гарантій є однією з найбільш оптимальних моделей, відомих в історії економічних теорій. Ця модель забезпечує в рівній мірі як економічний добробут, так і соціальні гарантії.

У Німеччині створюються виробничі ради, де спільно з керівництвом затверджуються такі питання, як статут підприємства, організація виробництва, питання робочого часу, визначення графіка відпусток, питання впровадження технічних засобів контролю за продуктивністю праці, питання соціального забезпечення.

Практика управління німецькими підприємствами показує, що подібна політика залучення працівників підприємства до управління сприяє розвитку їх трудової активності, що, в кінцевому рахунку, призводить до поліпшення кінцевих результатів виробництва.

Особливості мотивації праці в Швеції

Для шведської моделі характерною є солідарна заробітна плата. Це означає, що працівники різних підприємств, що мають однакову кваліфікацію і виконують аналогічну роботу, отримують однакову заробітну плату незалежно від результатів господарської діяльності підприємства. Це виключає можливість малоприбутковим підприємствам знижувати працівникам заробітну плату, що сприяє збільшенню їх рентабельності.

Шведські профспілки не дозволяють господарям низькорентабельних підприємств знижувати заробітну плату нижче встановленого на переговорах

щодо переукладання колективних трудових угод загального рівня. Це спонукає підприємців або модернізувати виробництво, або закривати підприємство. Таким чином, політика солідарної заробітної плати сприяє зростанню рентабельності підприємств.

Ще однією характерною особливістю солідарної заробітної плати є скорочення розриву між розмірами мінімальної і максимальної заробітної плати. Сама система визначення єдиного рівня підвищення заробітної плати сприяє її вирівнюванню: заробітки піднімаються у низькооплачуваних і стримуються у високооплачуваних працівників. Крім того, в ході переговорів про переукладання колективних договорів профспілки, як правило, домагаються включення в них спеціальних пунктів про випереджальні темпи зростання заробітної плати у низькооплачуваних категорій персоналу. Усе це створює сприятливі умови для відтворення висококваліфікованої робочої сили як у матеріальних, так і в невиробничих, інтелектуальних сферах виробництва.

У Швеції законодавчо закріплено участь робітників у радах директорів компаній з правом голосу.

Для України скопіювати повністю будь-яку модель неможливо. Їх впровадження залежить не лише від бажання керівництва, а й від економічної ситуації в країні, фінансових можливостей підприємства, менталітету тощо. Доцільніше запозичити деякі елементи цих моделей мотивації. Ми вважаємо, що найбільш підходящими для цього є американська, англійська та французька моделі. Це пояснюємо тим, що вони поєднують різноманітну кількість мотиваційних важелів і їх легше застосувати на вітчизняних підприємствах. Зокрема, впровадження елементів американської моделі дозволить підвищити рівень задоволеності роботою, її якість, допоможе суттєво економити на виготовленні продукції та збільшувати обсяги випуску, не погіршуючи її якість. Проте, її впровадження передбачає досить часту атестацію працівників та підвищення їхньої кваліфікації, що може дозволити собі далеко не кожне українське підприємство. Участь у прибутках компанії, за англійською моделлю, суттєво підвищить зацікавленість працівників у результатах своєї діяльності, внаслідок чого зросте продуктивність та ефективність праці. Однак, можуть виникати певні труднощі у вимірюванні обсягу роботи кожного працівника (якщо це не виробниче підприємство) та його вкладу у загальний результат. Також не кожен працівник може вкласти свої кошти у цінні папери компанії. Схожа до англійської, французька модель також передбачає виплати заробітної плати залежно від обсягів виконаної роботи та участі працівників у прибутках компанії. Перевагою французької моделі є те, що вона дозволяє підприємству легше переносити кон'юнктурні коливання, що дуже важливо для українських підприємств, які змушені працювати у нестабільному ринковому середовищі. Недоліком цієї моделі є те, що її можна застосовувати тільки на великих підприємствах. Також її впровадження може ускладнювати система оподаткування, що діє в Україні. Японську, шведську та німецьку моделі важко застосувати, адже українські підприємства не готові до довічного найму робітників, високих соціальних гарантій та погодження зі всіма схожими підприємствами про однакову заробітну плату.

РОЗДІЛ 3. УПРАВЛІННЯ ГРУПОВИМИ ПРОЦЕСАМИ

Тема 5. Формування групової поведінки

Питання теми:

1. Сутність, види та характеристика груп
2. Причини виникнення груп
3. Вплив групи на поведінку індивідів
4. Стадії розвитку групи
5. Підвищення ефективності діяльності колективів працівників
6. Специфіка роботи у командах

Основні терміни теми: група, комітет, формальні групи, неформальні групи, "групове мислення", девіант, згуртованість, статус, норми, груповий процес.

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.



Рисунок 5.1. Види груп працівників

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.

Група керівників складається з керівника та його безпосередніх підлеглих. Прикладами груп керівників можуть бути: президент компанії і віце-президенти; директор магазину і завідувачі відділів; командир авіалайнера, другий пілот та бортінженер; директор заводу і його заступники; начальник цеху і його заступники.

Цільові виробничі (господарські) групи складаються з осіб, які виконують одне завдання. Вони мають певну самостійність, планують самі свою роботу, можуть отримувати надбавку до свого заробітку тощо. В організації можуть існувати групи конструкторів, технологів, фінансистів, постачальників, рекламознавців, нормувальників та ін.

Комітет – це група, якій організація делегує свої повноваження для виконання конкретного завдання. До комітетів відносяться ради, комісії, збори, команди, проводи, товариства тощо. Комітети в організаціях зустрічають повсюдно і створюються найчастіше для вирішення конфліктних ситуацій, генерації ідеї, рекомендації певного плану дій. Комітети можуть мати лінійні та штабні повноваження. Є два основні види комітетів:

- спеціальний (тимчасовий), який створюється для виявлення проблем, розв'язання локальних, глобальних чи делікатних питань, розробки альтернативних рішень і т. ін.;

- постійний, який діє перманентно і має конкретну, найчастіше довготривалу ціль (наприклад, для консультацій). Сюди можна віднести раду директорів, науково-технічну раду організації, ревізійну комісію, товариство покупців у процесі приватизації, групу планування, комісію з розгляду скарг працівників, комісію з перегляду заробітної плати та ін. На нижчих рівнях управління комітети можуть створюватися з метою сприяння підвищенню продуктивності праці, зниженню собівартості, вдосконаленню технології, розв'язанню соціальних проблем, конфліктів у колективі працівників тощо.

Менеджер в організації повинен чітко усвідомлювати, що комітети доцільні в таких випадках:

- при розв'язанні проблеми в новій галузі знань, новій сфері діяльності;
- при виникненні необхідності прийняття непопулярних рішень (скорочення чисельності працівників, зменшення заробітків, ліквідація підрозділів, пониження в посаді тощо);
- з метою координації діяльності підрозділів, служб, окремих працівників і колективів;

– для підняття морального духу працівників організації, стимулювання «бійцівських» якостей окремих посадових осіб;

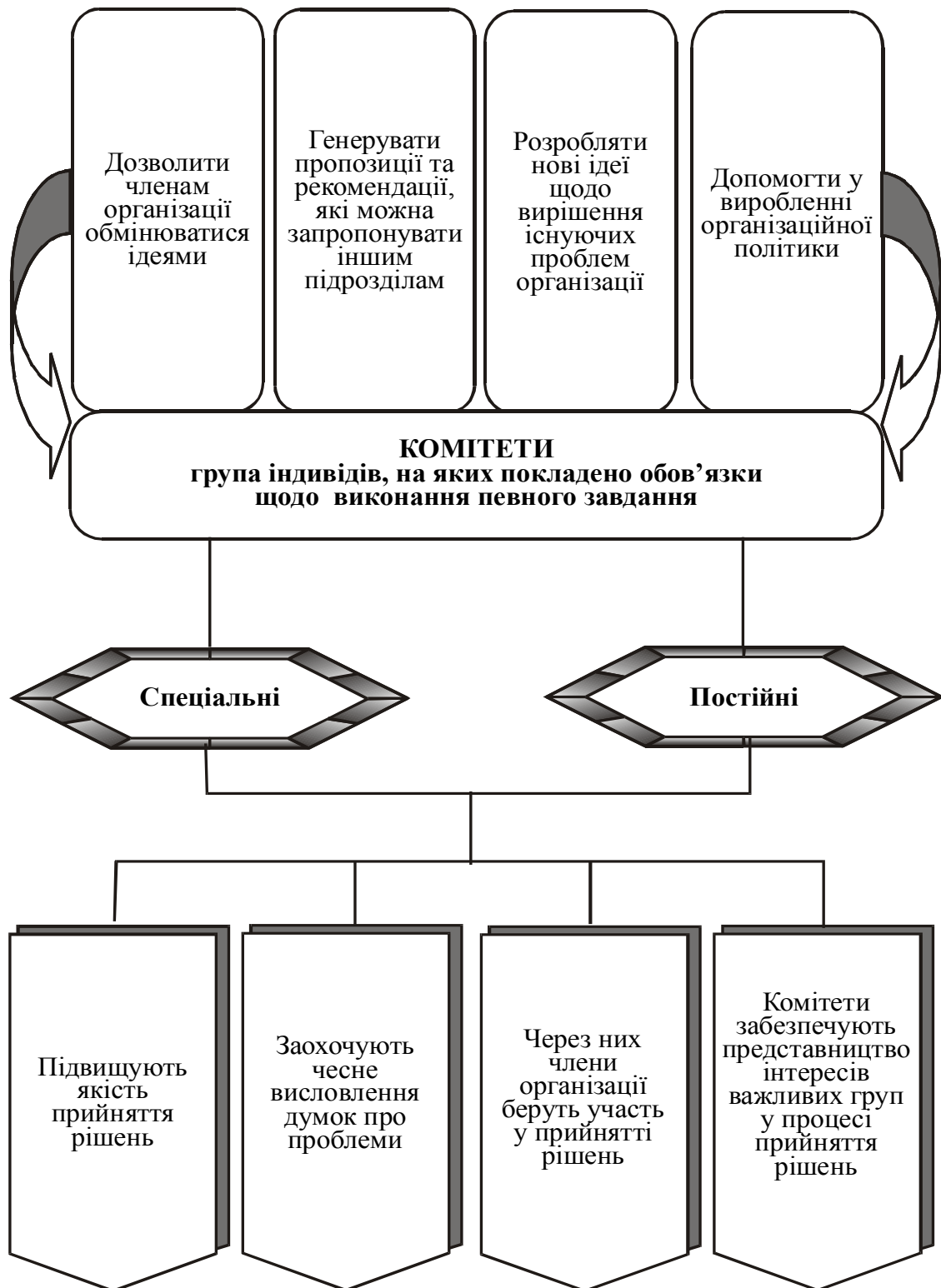


Рисунок 5.2. Причини створення та результати діяльності комітетів

– з метою децентралізації управління делегування певних повноважень «вниз», поділу сфер впливу між рівнями управління;
– для більш ефективної реалізації загальних функцій менеджменту;

– при виборі та коригуванні менеджером конкретного стилю керівництва.

Зазначимо, що можливі випадки виникнення неформальних комітетів, наприклад, страйкового. Тоді менеджер повинен застосувати «правила гри», характерні для неформальних груп. Ефективною альтернативою може бути формалізація таких комітетів.

Підсумовуючи, можна зробити висновок, що формальні групи повинні працювати як єдиний налагоджений колектив. Чим краще керівник володіє механізмами управління групами і факторами дії на них, тим сильніше він впливає і на окрему особу (працівників), і на результати діяльності організації.

Як тільки виникає формальна організація, вона стає соціальним середовищем, де люди взаємодіють не тільки за розпорядженням керівництва і для виконання організаційних завдань. Із соціальних взаємовідносин виникає багато товариських груп, які всі разом становлять неформальну організацію.

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. Основні характеристики неформальних організацій:
 - соціальний контроль, який здійснюється шляхом вироблення і закріплення еталонів допустимої поведінки, жорстких санкцій, відчуження тощо;
 - існування опору перемінам, який виникає через загрозу існування неформальної групи;
 - наявність неформальних лідерів, які займають фактично таке саме положення, як і у формальних групах.

Основні відмінності формальних і неформальних груп

Ознака	Характеристики	
	Формальні групи	Неформальні групи
1. Мета	Ефективність, прибуток	Задоволення соціальних потреб і потреб у безпеці
2. Створення	Планується організацією	Створюється спонтанно
3. Комунікації	Формальні канали	Формальні та неформальні канали
4. Лідер	Призначається організацією	Виходить з групи
5. Міжособові стосунки	Встановлюються на основі виробничих завдань	Розвиваються спонтанно
6. Вплив на членів групи	Грошові винагороди, влада	Персональний вплив
7. Контроль	Спирається на покарання, грошові винагороди	Діють громадські санкції

Середовище, в якому опиняється людина, прийшовши в організацію, – це поєднання формальних та неформальних впливів. По-перше, багато неформальних стосунків виростають безпосередньо з формальної структури. По-друге, стосунки, які формуються на неформальній основі, можуть бути узаконені і включені у формальну структуру подальшими розпорядженнями.

Неформальні організації можуть заважати досягненню формальних цілей, можуть стати домінуючими в організації, взаємно проникати в інші неформальні і формальні групи негативно впливати на дисципліну праці, розповсюджувати брехливі чутки, сприяти висуненню некомпетентних керівників, стримувати модернізацію виробництва. Не завжди пересічний працівник і навіть керівник усвідомлює те, що він вже опинився у складі неформальних груп.

Оскільки неформальні групи (організації) є явищем об'єктивним, то менеджер повинен навчитися ефективно ними управляти. Для цього варто:

- визнати існування неформальної групи, а також те, що її знищення може призвести до ліквідації самої формальної організації;
- уміти вислуховувати думки, міркування та пропозиції членів та лідерів неформальної групи;
- оцінювати кожне рішення з позиції забезпечення якісної взаємодії керівництва з неформальною групою;
- залучати лідерів та членів неформальних груп до участі у виробленні управлінських рішень, з метою послаблення опору змінам;

– забезпечувати швидку підготовку точної інформації з метою попередження чуток, які може розповсюджувати неформальна група (організація).

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.

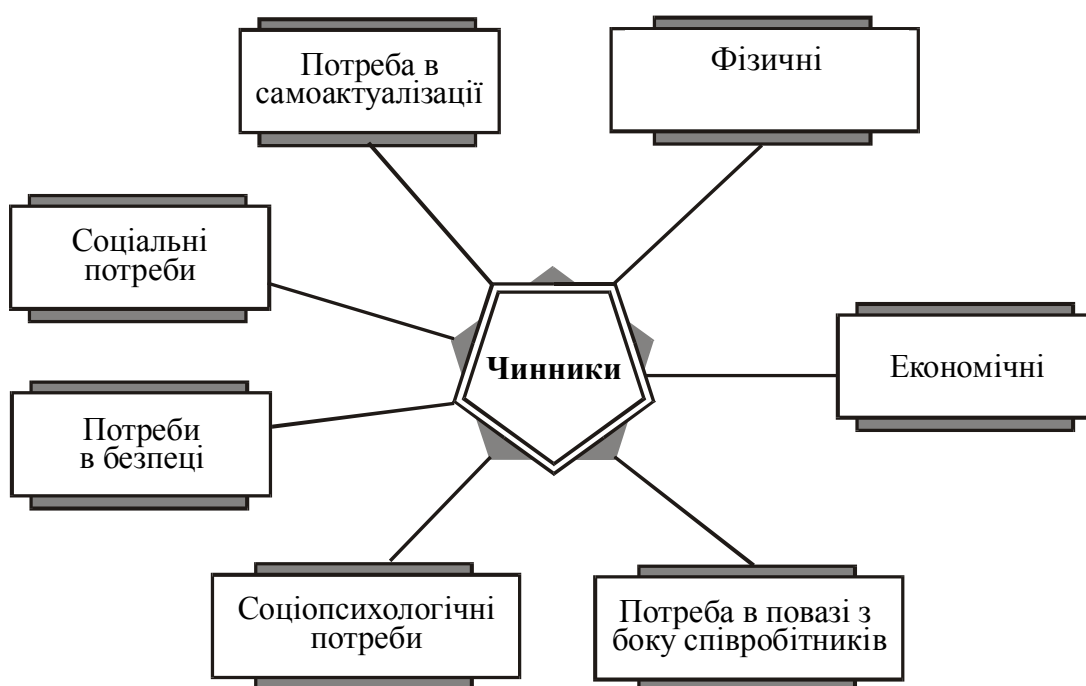


Рисунок 5.3. Основні чинники формування груп

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.

Причини вступу до групи

Причини вступу до групи	Характеристика причини вступу до групи
Належність	Незважаючи на те, що потреба в належності широко визнається, більшість формальних організацій свідомо позбавляють людей можливостей соціальних контактів. Тому більшість людей змушена звертатися до неформальних організацій, щоб ці контакти знайти
Допомога	В ідеальному варіанті в підлеглих має бути можливість не соромлячись звертатися до свого безпосереднього начальства за порадою або для обговорення своїх проблем. Якщо цього не відбувається, то начальнику слід уважно розібратися у своїх взаємовідносинах з підлеглими. Правильно це чи ні, але багатьом людям не подобається звертатися за допомогою до начальства. У цих випадках люди часто вважають за краще звертатися за допомогою до своїх колег. Отримання допомоги від колеги корисне обом: і тому, хто отримав її, і тому, хто її надав. Той, хто надає її, здобуває престиж і самоповагу, а той, хто отримує – необхідне керівництво до дії
Захист	Усвідомлена потреба в захисті продовжує залишатися важливою причиною вступу людей до тих чи інших груп. Усередині організації неформальні організації створюються для захисту інтересів від колег або від начальства. Іноді керівники також створюють неформальні організації з метою захисту своєї зони від вторгнення інших підрозділів організації. Проблеми неформальних організацій також свідчать про потребу в інтеграції цілей підрозділу і напрямку зусиль на благо організації в цілому
Спілкування	Люди бажають знати, що відбувається навколо них, особливо, якщо це стосується їхньої роботи. І все ж таки в багатьох формальних організаціях система внутрішніх контактів досить слабка, а іноді керівництво свідомо приховує від своїх підлеглих певну інформацію. Тому однією з важливих причин належності до неформальної організації є доступ до неформального каналу надходження інформації – чуток. Це може задовольнити потреби окремої особистості у психологічному захисті та належності, а також забезпечити їй швидший доступ до потрібної для роботи інформації
Тісне спілкування і симпатія	Люди часто приєднуються до неформальних груп лише для того, щоб бути ближче до тих, кому вони симпатизують. Відомо, що люди скоріше схильні встановлювати тісніші взаємовідносини з іншими людьми, які перебувають поряд з ними, ніж з тими, хто від них на відстані кількох метрів

Приклад різних видів груп та мотиви їх виникнення у ТОВ «ОСП Корпорація Ватра» подано у табл. 5.3.

Таблиця 5.3

**Види груп та мотиви їх виникнення у
ТОВ «ОСП Корпорація Ватра»**

Назва групи	Склад	Чисельність	Мотиви виникнення
Види формальних груп			
Рада директорів	Генеральний директор і його заступники	8	Здійснення постійного моніторингу за ходом реалізації визначеної стратегії та планів Корпорації, розгляду матеріалів і проектів рішень
Група координації виробництва	Начальник групи і працівники	5	Координація роботи виробничого підрозділу і підприємств Корпорації з оперативних питань, пов'язаних з виробничою діяльністю; розробка планів виробництва та комплектування виробів; організація виконання замовлень споживачів продукції
Група продаж в Україні	Начальник групи і працівники	14	Проведення аналізу попиту і приймання замовлень споживачів України
Профільний комітет	Керівники служб Корпорації	7	Необхідність координування розробок виробів та підготовки технічної документації між підрозділами
Група продаж в СНД	Начальник групи і працівники	7	Проведення аналізу попиту і приймання замовлень споживачів країн СНД
Група економічного планування	Начальник групи і працівники	5	Забезпечення розробки методичних матеріалів з техніко-економічного планування діяльності підрозділів, розрахунку економічної ефективності впровадження нової техніки та технології, заходів, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності продукції
Група комп'ютерних систем	Начальник групи і працівники	5	Забезпечення технічного обслуговування обчислювальних мереж, супровід системного програмного забезпечення, інструментальних і прикладних програмних засобів
Група з організації відпочинкових заходів	Працівники відділу кадрів і бухгалтерської служби	12	Група виникла з приводу організації масових святкування та відпочинку
Група книголюбів	Працівники служби маркетингу	5	Літературні уподобання, обмін цікавими книжками, поїздки на книжкові форуми

3. Вплив групи на поведінку індивідів

Загалом група впливає на такі показники, як виконання роботи, задоволеність роботою та виробнича адаптація.

Вплив на виконання роботи.

Здатність робочої групи впливати на трудові показники її членів вперше звернула на себе увагу широкого загалу під час хоторнських експериментів.

З 1927 по 1932 рр. Елтон Мейо разом з групою соціологів Гарвардського університету в невеликому місті Хоуторно на підприємствах "Вестерн Електрик Компані" проводив експеримент, яким було охоплено 20 тис. працівників. Метою експерименту було виявлення особистісних мотивів трудової поведінки, відносин, які формуються в групах, порівняння їх впливу на результати праці із впливом суто виробничих чинників.

Спочатку йшлося про те, щоб довести справедливості гіпотези: чим краще освітлення робочих місць, тим вища продуктивність праці. Проте зі зміною рівня освітлення як в експериментальній, так і в контрольних групах продуктивність праці змінювалася однаково. Дослідники дійшли висновку, що освітлення справляє незначний вплив на продуктивність праці.

На другому етапі такий самий висновок було зроблено щодо запровадження регулярних пауз для відпочинку, другого сніданку за рахунок компанії та одного скороченого робочого дня на тиждень. Практично всі виробничі чинники продуктивності праці були досліджені, а визначального не знайдено.

На третьому етапі експерименту, на основі аналізу емпіричного матеріалу щодо ставлення людей до праці вчені з'ясували, що виробіток робітника в більшій мірі зумовлюється не його сумлінністю, не фізичними здібностями чи професійною майстерністю, а тиском певної невеликої групи, неформальним членом якої є кожен робітник і яка диктує свої вимоги і правила поведінки. Підтвердилась наявність такого явища, як рестрикція, тобто свідомого обмеження норми виробітку, котре є своєрідним протестом проти свавільного зниження адміністрацією розцінок і одночасно формою захисту своїх інтересів.

Таким чином було підтверджено існування двох наборів виробничих стандартів: один встановлюється компанією, а інший, більш низький, відображає норму робочої групи.

Існують норми стосовно не тільки того, який обсяг роботи виконувати, але й того, як її виконувати. Типовим прикладом тут є проблема стосовно трудових норм, які заохочують ризиковані прийоми праці і можуть загрожувати індивідуальній безпеці. Інші норми, що стосуються методів праці, містять:

- норми стосовно використання ресурсів: "Не хвилюйтесь з приводу виробничих втрат - компанія може собі це дозволити";
- норми стосовно виробничих пріоритетів: "Роботу Петренка ми завжди виконуємо в першу чергу";
- норми стосовно обслуговування клієнтів: "Підлітки ніколи нічого не купують - не звертайте на них уваги".

Вплив на задоволеність роботою.

Свого часу були проведені дослідження стосовно того, як проводять час учасники робочої групи на виробничій дільниці з досить монотонним процесом праці. Наприклад, одна група ввела поняття "час бананів", "час вікон", "час зборів". Характеризуючи значення цих способів проводити час, обговорюваних тем і різних забав на робочому місці (наприклад, вимикання машини кожного разу, коли один з членів групи виходив з приміщення) з точки зору їх впливу на задоволеність роботою, можна зробити висновок, що у даній групі соціальні інтеракції використовуються з метою внесення певного пожвавлення у виключно монотонну виробничу обстановку.

Вплив на виробничу адаптацію.

Часто вважають, що соціальні аспекти роботи, зокрема описані вище, можуть сприяти зменшенню прогулів, плинності кадрів і виробничого стресу. Ряд дослідників вивчили цю гіпотезу, оцінивши зв'язки між: а) взаємодією членів групи; б) індивідуальними відмінностями в самооцінці; в) виконанням роботи, відчутною напруженістю роботи і бажанням звільнитися.

Напруженість роботи і бажання звільнитися, згідно з результатами проведених досліджень, виявились меншими у випадку тих досліджуваних, які повідомили про високу соціальну взаємодію між членами їхньої групи. Зв'язок є тіснішим у випадку досліджуваних з низькою самооцінкою. Люди з високою самооцінкою виконують роботу добре, незалежно від того, що відбувається в групі.

Представлені результати дослідження висвітлюють значний вплив, який членство у групі може справити на виробничу адаптацію працівників. Зокрема, може статися, що працівники з низькою самооцінкою краще функціонуватимуть у виробничих ситуаціях, що потребують міжособистісної взаємодії і колективної роботи. Навпаки, види робіт, що потребують незалежних дій, можуть виконуватися краще людьми з високою самооцінкою.

Слід зазначити, що не всі люди підлаштовуються під норми груп. Психологічний вплив, що змушує людину підлаштовуватись, - це комплекс індивідуальних мотивів і групових очікувань. Певні індивідуальні характеристики у поєднанні з певними ситуативними факторами викликають незалежні або навіть антиконформістські реакції у відповідь на спроби групи вплинути на індивіда. Серед індивідуальних характеристик, пов'язаних з підвищеним опором груповому впливу, можна виділити: високу самооцінку, стійкі цінності, що не співпадають з груповими нормами, тверду впевненість у власних знаннях і здібностях.

Класичні дослідження індивідуальних відхилень від групових норм виявили певну закономірність. Деякий час "той, що відхиляється" буде перебувати у центрі уваги, поки члени групи будуть намагатися зробити його схожим на себе. Зрештою члени групи відмовляться від своїх спроб, і "той, що відхиляється" опиниться в ізоляції або буде виключений з групи. Подальші дослідження дозволили дійти висновку, що група може миритися з певними відхиленнями лише заради того, щоб вони допомогли зберегти чіткість і визначеність групових норм. Холландер дає детальний аналіз залежності між

членським статусом в групі і тим, до яких пір з відхиленнями будуть миритися. Так, члени групи накопичують своєрідний кредит довіри, з яким можна співвіднести індивідуальні акти покори. Чим вищий статус людини, тим більший її кредит довіри. Найбільш високий статус, як правило, має лідер групи, і тому ця людина може часто дозволяти собі значні відхилення від групових норм. Однак кредит довіри поступово зменшується за рахунок актів непокори, і навіть лідер може підпадати під санкції, опинитися в ізоляції або бути виключеним з групи.

Під впливом групи в поведінці індивіда можливі такі зміни:

- 1) відбуваються зміни таких характеристик людини, як сприйняття, мотивація, сфера уваги, система оцінок;
- 2) у групі людина одержує певну відносну "вагу";
- 3) група допомагає індивіду набути нового бачення свого "я". Людина починає ідентифікувати себе з групою, і це зумовлює суттєві зміни в її світосприйнятті, у розумінні свого місця і свого призначення;
- 4) перебуваючи у групі, беручи участь в обговореннях і формуванні рішень, людина може видати такі пропозиції та ідеї, які вона не видала б, якби осмислювала проблему самостійно (ефект "мозкового штурму" суттєво підвищує творчий потенціал людини);
- 5) у групі людина в більшій мірі схильна йти на ризик.

Взаємодія людини з групою може носити характер кооперації, злиття, чи конфлікту.

У випадку *кооперації* між членом групи і групою встановлюються довірчі відносини. Людина розглядає цілі групи як такі, що не суперечать її цілям, вона готова до пошуку шляхів удосконалення взаємодії, позитивно сприймає рішення групи і готова до пошуку шляхів підтримування відносин з групою на взаємовигідній основі.

У разі *злиття* людини з групою спостерігається встановлення таких відносин між людиною та рештою групи, коли кожна з сторін розглядає іншу як органічно єдину з нею складову цілого (групи). Людина формує свої цілі, виходячи з цілей групи, значною мірою підпорядковує свої інтереси інтересам групи та ідентифікує себе з групою.

У випадку *конфлікту* спостерігається протиставлення інтересів людини і групи та боротьба між ними за розв'язання цього протиріччя на свою користь. Конфлікти можуть бути породжені двома групами факторів: 1) організаційними (розбіжності у поглядах на цілі, структуру, взаємовідносини, розподіл ролей тощо; вони відносно легко можуть бути розв'язані); 2) емоційними (недовіра до людини, відчуття загрози, страх, заздрість, ненависть тощо).

Поняття групового мислення і девіанту

У процесі функціонування групи як єдиного цілого виникає явище, що дістало назву "групове мислення". *Групове мислення* проявляється в тому, що група замикається сама в собі, слабо і невірно реагує на зовнішні сигнали, заперечує критику і т.п.

Симптоми означеного явища (див. рис. 5.4):

1) ілюзія невразливості - переоцінка своїх можливостей та здатності долати екстраординарні ситуації;

2) колективна раціоналізація - витрати енергії на пошук раціонального пояснення невдач у разі краху планів;

3) прямий тиск на дисидентів - тиск на тих членів групи, які ставлять питання про правильність чи моральність позиції групи;

4) стереотипне сприйняття інших груп - виникає припущення, що конкуренція - безглуздий та безсильний засіб проти наступу групи;

5) віра у внутрішню етику групи - вироблення почуття впевненості в тому, що дії групи логічно та етично правильні; притуплення чутливості до етичних та моральних наслідків дій групи;

6) ілюзія однастайності - помилкова думка, що мовчання - це перехід на сторону групи, а байдужа згода - щире схвалення;

7) самоцензура групи - здійснюється тиск на членів групи з метою зменшення загроз щодо рішень групи та мінімізації їх сумнівів.

З огляду на те, що найбільшу загрозу для продуктивної роботи будь-якої команди (комітету) становить явище «групового мислення», боротися з ним повинен уміти кожен менеджер.

«Груповому мисленню» протиставляють «командне мислення». Якщо групове мислення базується на прихильності до вибору однієї думки, то «командне» націлене на виявлення різних, навіть конфліктуючих між собою думок.

У групах інколи виникає поведінка, що сприймається членами групи як настільки загрозлива чи дратуюча, що вони вживають спеціальні санкції до осіб, які демонструють таку поведінку. Означений тип поведінки називається "девіант". При цьому девіант виконує такі функції:

1) виражає основні цінності груп;

2) чітко виражає границі групи;

3) висуває на передній план владу та авторитет групи.

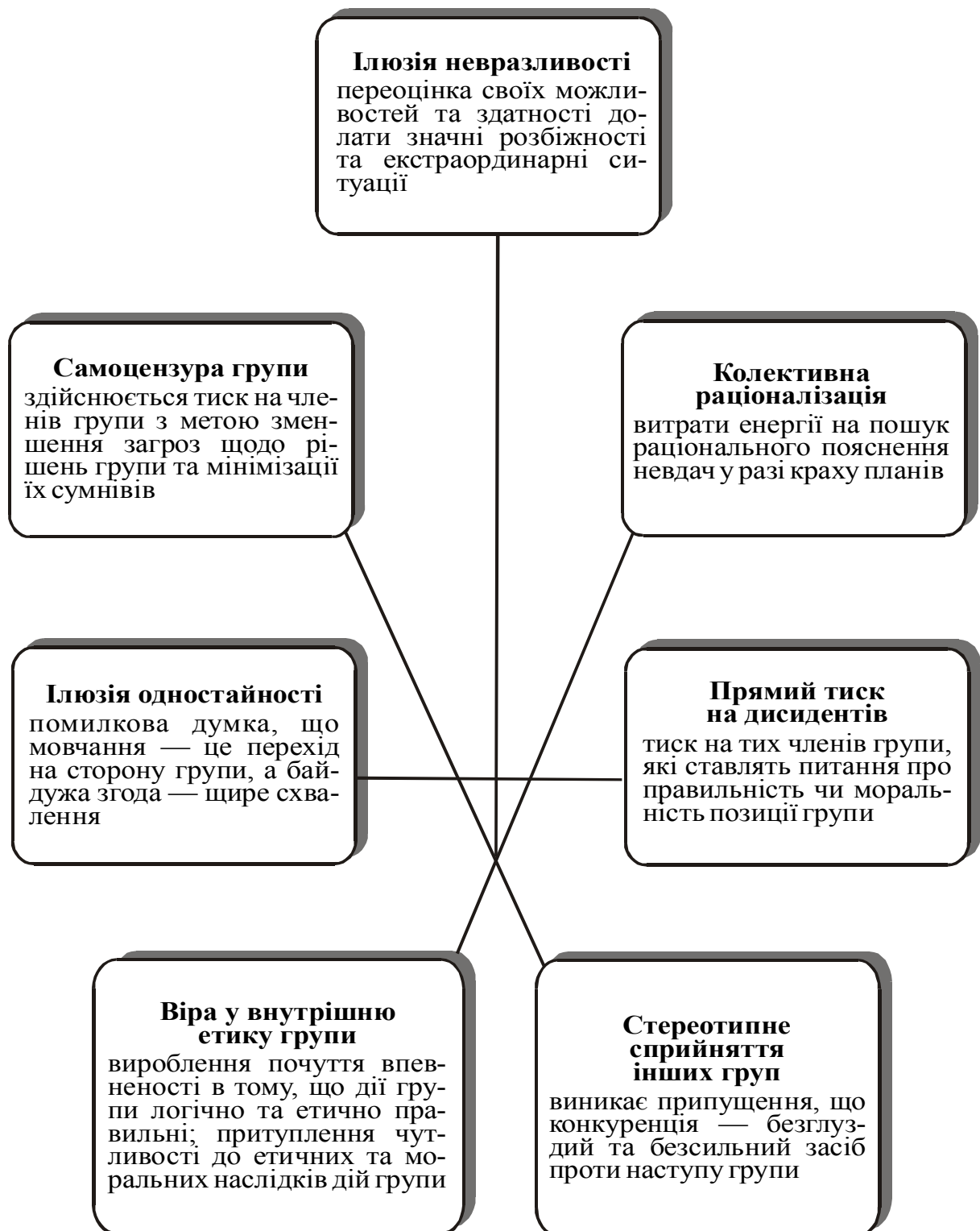


Рисунок 5.4. Симптоми явища «групового мислення» - тенденції до втрати самокритичності та завищення самооцінки

4. 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 поводяться 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.

Члени групи настільки втягнуті в групове мислення, настільки лояльні один до одного, що це перешкоджає висловлюванню суджень, на які здатен кожен член групи поза нею. Виділяють такі симптоми групового мислення: 1) ілюзія командної непогрішності; 2) переважання колективних зусиль у прийнятті рішень; 3) непохитна віра у внутрішню моральність групи; 4) стереотипні погляди на конкурентів; 5) прямий тиск на членів команди, які наводять аргументи проти групових стереотипів і ілюзій; 6) віра всіх в ілюзію єдинодушся.

Не варто думати, що групове мислення існує виключно в авторитарних організаціях. Будь-яка команда може стати жертвою групового мислення, оскільки першочергове значення тут відіграє не зовнішній тиск, а внутрішня трансформація особистостей. Адаптуючись один до одного, члени групи втрачають зворотній зв'язок із зовнішнім середовищем. З часом члени групи

настільки зв'язані круговою порукою, що виробляють для внутрішнього користування групову мораль, яка може суперечити місії організації, структурною одиницею якої є група. Закономірно, що це призводить до зміщення акцентів групової активності з вирішення проблем на внутрішні політичні розбори, зниження конкурентоздатності компанії і розпаду групи.

Для зниження ризику виникнення групового мислення застосовують ряд заходів: 1) перетворення команди у відкриту систему шляхом вільного руху кадрів всередині компанії (ротація, перестановка кадрів і т. ін.); 2) впровадження сучасних форм інформаційного менеджменту; 3) постійний моніторинг з боку вищого керівництва етичних стандартів діяльності підрозділів компанії; 4) впровадження більш вільних процедур прийняття рішень, які дозволяють не просто залучити більшу кількість членів команди, але і підвищити якість вибору альтернатив („мозкова атака”).

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.

5. Підвищення ефективності діяльності колективів працівників

Загалом можна виділити сім компонентів ефективної роботи групи:

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

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

Питання про те, яким характеристикам віддати перевагу при підвищенні ефективності діяльності групи - формальним або змістовним, - досить складно. Психологічні стани людей безпосередньо впливають на роботу групи, проте змінювати їх дуже важко, і до того ж вони залежать від формальних характеристик групи, наприклад, від її композиції. Формальними аспектами групової роботи управляти легше, але вони лише опосередковано впливають на групову діяльність - через психологію людей, що входять до складу групи. Отже, серед іншого важливо знайти відповідь і на питання про взаємозалежність формальних і змістовних характеристик групи.

Група зможе реалізувати свої цілі й забезпечувати ефективну діяльність при позитивному впливі таких факторів: 1) зовнішні умови функціонування групи; 2) згуртованість групи; 3) роль, статус, групові норми; 4) розмір групи; 5) склад групи; 6) груповий процес; 7) форми організації діяльності групи; 8) проведення групових дискусій; 9) симпатії та антипатії між людьми.

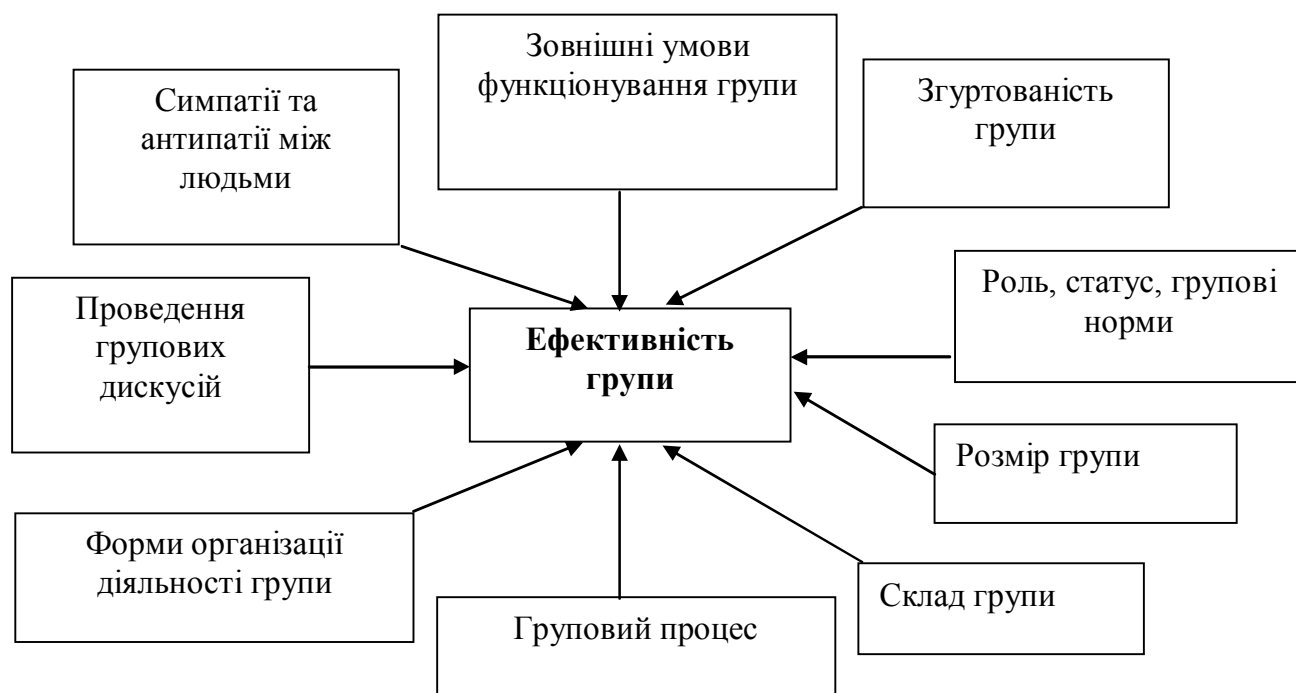


Рисунок 5.5. Основні детермінанти ефективності роботи групи

Зовнішні умови функціонування групи

Для того щоб проаналізувати поведінку людей в групі, важливо передусім охарактеризувати організацію, частиною якої є ця група. Група як

підсистема більш загальної системи – організації – визначається такими її умовами:

- стратегією розвитку організації;
- організаційною структурою;
- формально встановленими в організації нормами і правилами;
- наявними у розпорядженні організації ресурсами;
- прийнятою системою підбору персоналу;
- виробленою системою оцінки працівників та їх заохочення;
- організаційною культурою.

Згуртованість групи

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

готовність підтримувати спільну мету; ступінь відчуття належності до групи та ступінь спільних інтересів; наявність спільних рис (освіта, вік, хобі, ставлення до роботи та місії організації); ефективне міжособистісне спілкування; існування зовнішніх загроз. Передумовою формування згуртованого колективу є наявність спільної мети та її висока притягальна сила. Згуртованість і спільне прийняття рішень мають велике значення для ефективного функціонування команди.

Серед факторів, що визначають згуртованість групи, слід назвати такі (рис. 5.6):

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

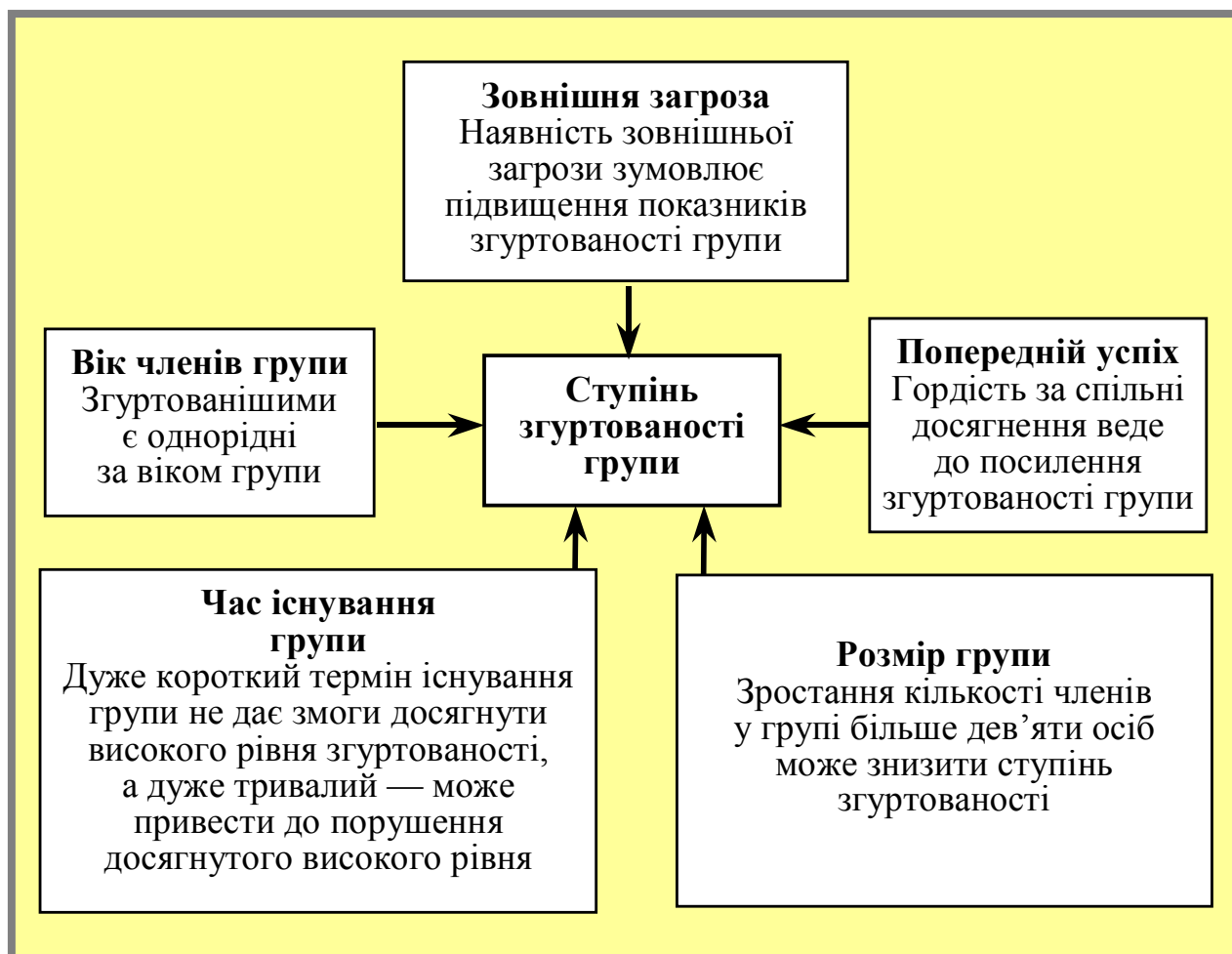


Рисунок 5.6. Чинники, що визначають ступінь згуртованості групи

Процес згуртування проходить такі стадії:

1. Виявлення потреб членів групи, формування спільних ціннісних орієнтацій.
2. Взаємоадаптація членів групи, закріплення позитивних стосунків між більшістю з них.
3. Засвоєння усіма членами групи спільних норм, правил, цілей, установок, а також перетворення групи в спільноту, яка діє узгоджено.

Прийнято вважати, що чим більш згуртованою є група, тим вища ефективність її роботи. Однак не завжди дана закономірність є універсальною. Залежність між згуртованістю групи і продуктивністю її членів визначається також тим, наскільки норми поведінки, прийняті в групі, націлені на досягнення високих результатів її роботи. Наприклад, якщо неформальні норми і правила, що склалися у колективі, допускають нераціональне використання робочого часу, брак в роботі, присвоєння колективної власності в особистих цілях і якщо при цьому такі норми влаштовують більшість членів колективу, то зусилля по згуртуванню членів подібної групи навряд чи будуть супроводжуватися підвищенням ефективності роботи.

Звідси випливає висновок про те, що менеджер може впливати на ступінь згуртованості групи. Для цього є ряд способів (див. табл. 5.4).

**Порівняльна характеристика типових дій менеджера
щодо підвищення та зниження згуртованості групи**

Дії менеджера щодо підвищення групової згуртованості	Дії менеджера щодо зниження групової згуртованості
<ul style="list-style-type: none"> - домогтися погодження відносно групових цілей - підвищити однорідність членства групи - зменшити розмір групи - організувати змагання з іншими групами - заохочувати групу загалом, а не окремих її членів - використовувати фізичну ізолюваність групи від інших груп 	<ul style="list-style-type: none"> - домогтися розбіжностей відносно групових цілей - підвищити різнорідність членства групи - обмежити взаємодію членів групи - збільшити розмір групи - заохочувати окремих членів групи, а не групу в цілому - уникати фізичної ізолюваності групи - виділяти домінуючих членів групи - розформувати групу

Роль, статус, групові норми

За кожним членом групи закріплюються певні ролі.

Під *роллю* слід розуміти функцію соціального становища людини, нормативно ухвалену модель поведінки.

З груповими ролями пов'язані такі основні моменти:

1) рольові очікування і рольова невизначеність: від людини очікується певна поведінка, пов'язана з виконанням ролі, але при рольовій невизначеності людина сумнівається, що конкретно в межах заданої ролі очікують від неї;

2) сприйняття ролі: очікування групи можуть збігатися або не збігатися з уявленнями конкретного її члена про те, що приписує ця роль;

3) психологічний контракт: визначає, який рівень виконання ролей буде досягнуто кожним з членів групи;

4) рольовий конфлікт: виникає, коли член групи не може виконати очікування групи. Конфлікт може бути пов'язаний з перевантаженням або несумісністю очікувань групи та уявлень виконавця ролі.

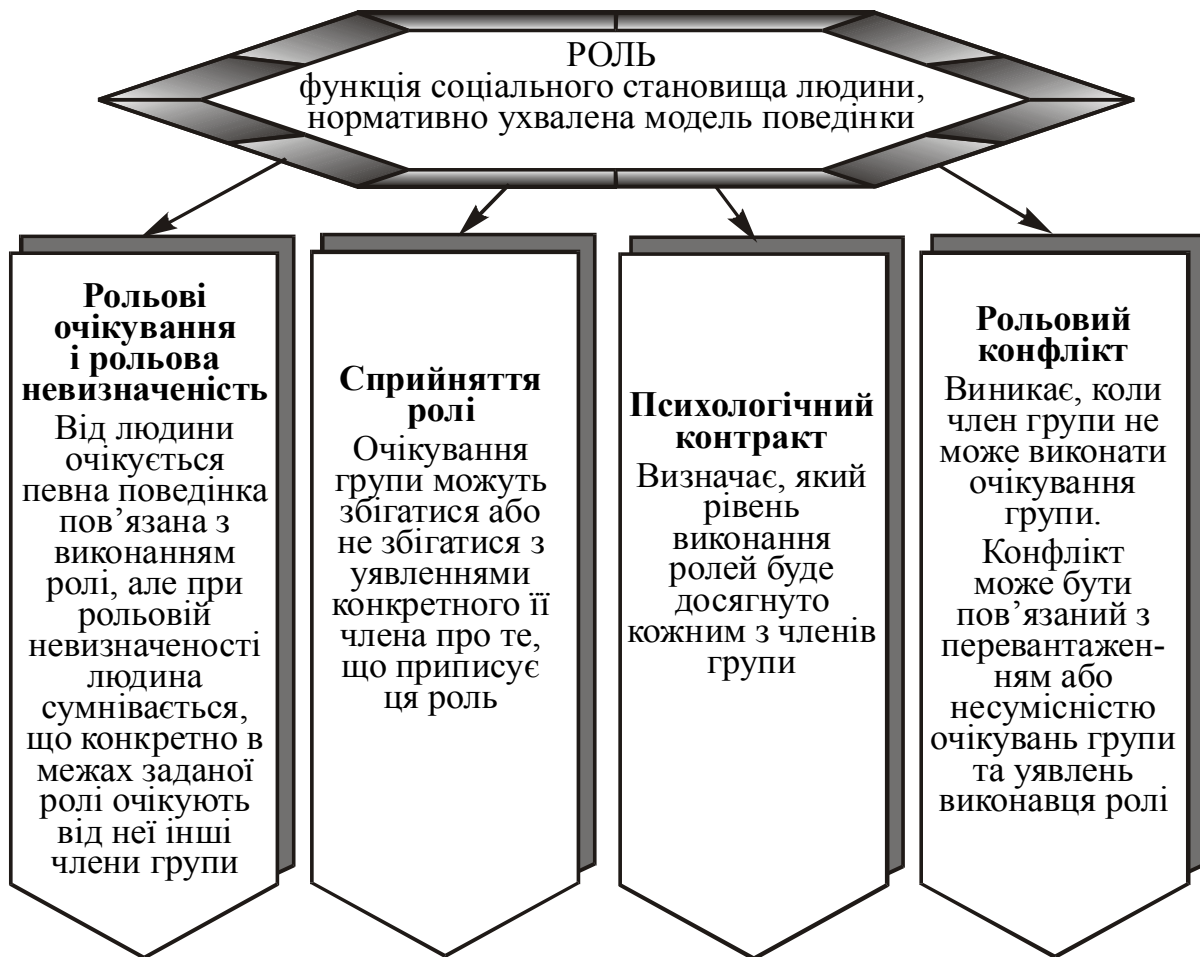


Рисунок 5.7. Роль та її ключові аспекти

При цьому кожному, як правило, доводиться грати не одну, а кілька ролей. Наприклад, менеджер з персоналу одночасно може бути головою комісії з вирішення трудових спорів, членом комісії по звільненню робочої сили, віцепрезидентом Асоціації фахівців кадрових служб. До того ж він може виконувати ще цілий ряд соціальних ролей: чоловіка, батька, сина, брата, капітана футбольної команди. У ряді випадків ці ролі можуть виявитись несумісними і суперечити одна одній. Там, де поведінка працівника приходить у протиріччя з тим, чого від нього чекають, виникає рольовий конфлікт. Типовий приклад: працююча жінка, якій з великими зусиллями вдається поєднувати виконання своєї ролі на виробництві з тими стереотипами, які існують у суспільстві та сім'ї стосовно її ролі дружини і матері.

Останнім часом увага дослідників зосереджена на пошуках гармонійного поєднання характеристик учасників спільної діяльності і формування на цій основі групових композицій-ансамблів, здатних досягати чималих успіхів у своїй виробничій діяльності.

Показовими з цього приводу є результати дослідження англійського психолога М. Білбіна, який вважає, що ідеальних працівників не існує, але може існувати ідеальний колектив, якщо кожен з членів колективу виконує відповідну функцію. Рольовий ансамбль повинен включати виконання працівниками таких ролей, як «Координатор», «Локомотив», «Мислитель»,

«Критик», «Шукач джерел», «Скрупульозний виконавець», «Душа колективу», «Реалізатор» (таблиця 5.5).

Таблиця 5.5

**Функціональні та поведінкові характеристики ролей
(М. Білбін)**

Координатор
<ul style="list-style-type: none"> - керує групою, хоча не є видатним інтелектуалом - дбає про ретельність і престиж - домінує, але не вимагає безумовної підвладності - категоричний лише у критичних ситуаціях - відповідає за комунікації і вміє дослухатися до думки працівників - гнучкий, вирізняється індивідуальним підходом до праці і до людей - толерантний і відданий своїй групі - зорієнтований на досягнення конкретної мети - схильний дотримуватись дистанції в офіційних, товариських контактах - знає, як досягти найкращого результату від потенціалу всієї групи
Локомотив
<ul style="list-style-type: none"> - має дуже високу мотивацію, високі потреби і водночас високий ступінь енергії - здатний до досягнення мети будь-якими засобами, навіть протизаконними - орієнтований на реалізацію навіть ціною надзвичайних зусиль - завжди готовий очолити групу, однак має диктаторські нахили - нечуйний, нетактовний до чужої думки, прямолінійний і критичний - першочергова роль - ініціювання акцій та розвиток самодіяльності інших - ефективний коли треба «роздмухати вогнище» та підняти групу до бою
Мислитель
<ul style="list-style-type: none"> - ініціативна особа, джерело мудрих рішень та новаторських стратегій - має тенденцію до вибору практичних рішень і варіантів реалізації свої ідей - провадить стиль незалежної діяльності, однак надзвичайно чуйний до похвали та оцінки своєї роботи - легко ображається, тому дуже важливим є те, як саме його сприймають інші члени групи - здатний створювати міжособистісні проблеми
Критик
<ul style="list-style-type: none"> - посідає в групі позицію стороннього оглядача - втручається лише тоді, коли мусить народитися остаточне рішення - має цінність для групи в аналізі фактів, визначенні плюсів та мінусів кожної пропозиції - займає об'єктивну позицію, вільну від емоцій - здатний до вияву ентузіазму у спільній праці, однак не прагне подвигів
Шукач джерел
<ul style="list-style-type: none"> - незамінний у пошуку рішень та втіленні їх у життя - ідеї шукає поза групою - здобуває інформацію, яка дає змогу приймати рішення і виробити стратегію - контактний, приязний, товариський, позитивно налаштований до оточення - іноді є не надто ретельним в опрацюванні деталей, якщо не отримає необхідної підтримки з боку інших членів колективу - мислить тверезо, намагається відшукати корисну інформацію та врятувати ситуацію

Скрупульозний виконавець
<ul style="list-style-type: none"> - особа, яка важко і сумлінно працює - завжди сконцентрований, докладно перевіряє аспекти проекту, планує його чергові етапи - зорієнтований на результативну працю, відтак не визнає спекулятивних здобутків театральних успіхів - завжди прагне реалізувати свої наміри - від природи щирий, добре сприймається іншими членами групи - жодна деталь спільного завдання не залишається поза його увагою, особливо коли виникають труднощі на кінцевому етапі його реалізації
Душа колективу
<ul style="list-style-type: none"> - цікавий співрозмовник, легко зав'язує контакти - привертає до себе увагу - вразливий і співчутливий, не тяжіє до зверхності, домінування - колективні цілі і групову єдність сприймає як персональну амбіцію - спостережливий, дипломатичний, не критичний у ставленні до інших членів групи, не схильний до заперечення колективних рішень - основне завдання - створення сприятливої атмосфери та умов для ефективної участі в колективній праці кожному члену групи
Реалізатор
<ul style="list-style-type: none"> - досконалий виконавець проектів, створених іншими - сумлінний і зібраний, здатний сприймати рекомендації інших - відмінно контролює свої емоції - відзначається високою працездатністю та витривалістю - здатний перекласти ідеї і цілі групи на мову деталізованих завдань - корисний у ситуаціях, коли треба ставити на чільне місце завдання, котрі видаються іншим важкими і малоцікавими

Необхідно відзначити, що на різних етапах розвитку групи потрібно враховувати корисність для спільної справи того чи іншого поєднання ролей і виконання ними специфічних лідерських завдань. Наприклад:

- на етапі створення групи найважливішими є «Локомотив» і «Координатор»;
- на етапі окреслення задумів - «Мислитель» і «Шукач джерел»;
- на етапі планування, вибору цілей, методик - «Критик»;
- на етапі зав'язування контактів з оточенням групи - «Шукач джерел» і «Душа колективу»;
- на етапі реалізації завдань - «Реалізатор» і «Скрупульозний виконавець».

Дослідженнями встановлено, що у групі не обов'язково повинен з'являтися працівник з рисами «Локомотива». Його функції успішно може

виконувати «Координатор», зважаючи на те, що «Локомотив» може викликати агресивні реакції групи. Некорисною також є ситуація, коли у групі є більш ніж один «Локомотив» або «Мислитель», адже здебільшого обидва претендують на позицію неформального лідера. Проте жоден колектив не може функціонувати справно без «Реалізатора» або «Скрупульозного виконавця». Встановлено також, що некорисно для групи, коли є кількісна перевага якогось із восьми типів.

Під *статусом* у групі розуміють становище або ранг, який присвоюється тому чи іншому членові групи іншими її членами. Статус визначається старшинством у посадовій ієрархії, посадою, розміщенням кабінету, освітою, рівнем заробітної плати, соціальними талантами людей, досвідом, інформованістю тощо.



Рисунок 5.8. Чинники, що впливають на формування статусу, та його типи

Норми – це прийняті зразки поведінки всередині групи, які повинні виконуватися всіма її членами.

Норми можуть бути формалізовані у певних документах: стандартах, положеннях і процедурах. Однак більшість норм, якими керуються групи, носять неформальний характер.

Умовно можна виділити три групи норм.

Перша група норм стосується безпосередньо виконання роботи і її якості (інтенсивність роботи, ставлення групи до браку і прорахунків у роботі, порушення термінів виконання завдань і т. ін.).

Друга група норм стосується таких зовнішніх факторів, як форма одягу, ставлення до понадурочної роботи тощо.

Третю групу утворюють норми, які регламентують розподіл ресурсів всередині групи. В одних групах, наприклад, усі її члени мають однаковий доступ до комп'ютерів та іншого офісного устаткування, в інших цей доступ залежить від тривалості роботи у даному колективі і становища, яке обіймає той чи інший учасник.

Групові норми можуть бути позитивні і негативні. Позитивні – неформальні групові стандарти, які допомагають збільшити продуктивність організації. Негативні – неформальні групові стандарти, які обмежують продуктивність організації.

Група дотримується норм за умов якщо вони: забезпечують груповий успіх або життєздатність групи, відображають пріоритети авторитетних осіб, спрощують або полегшують розуміння того, яка поведінка очікується від членів групи, розподіляють специфічні ролі між членами групи, допомагають групі уникати ситуацій, що торкаються особистих проблем членів групи.

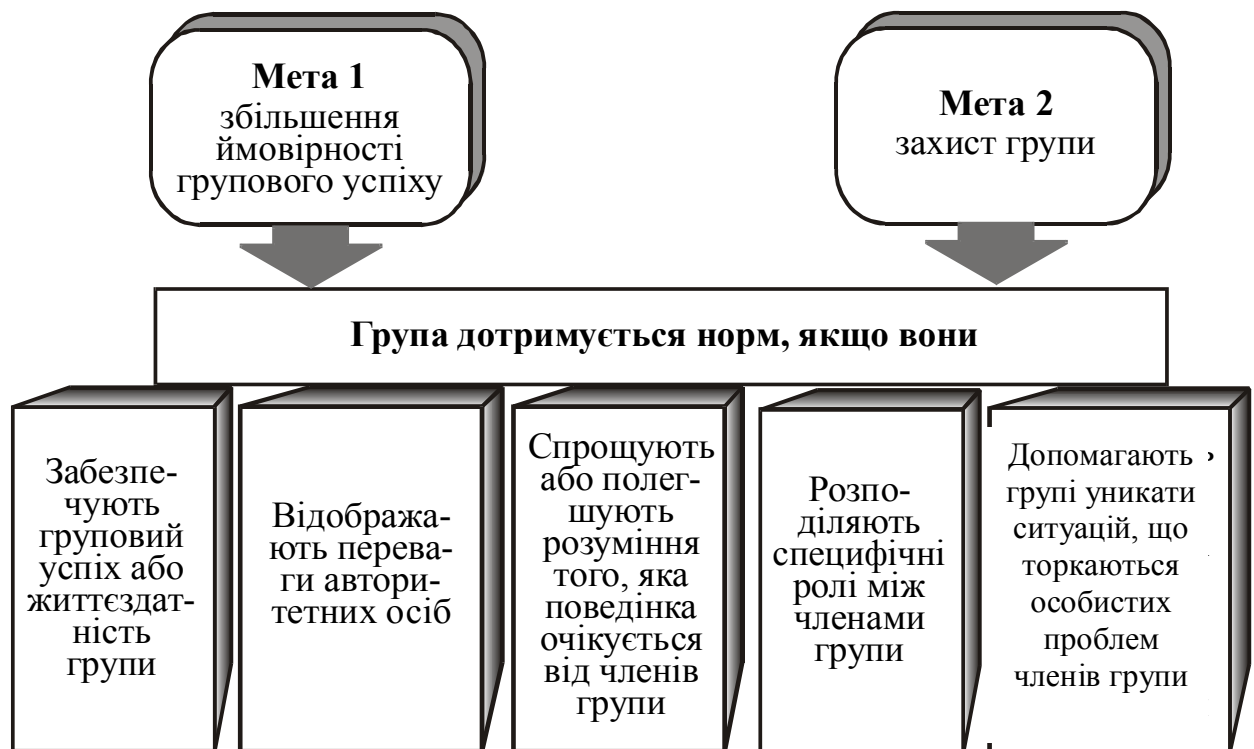


Рисунок 5.9. Цілі та умови, за яких група дотримується норм

Розмір групи

Результати досліджень показують, що при виконанні конкретного завдання малі групи (приблизно 7 чоловік) виявляються найбільш продуктивними, тоді як при обговоренні і колективному прийнятті рішення кращі результати показують групи, до яких входять 12 чоловік і більше. Інформація про можливий рівень впливу розміру групи на основні компоненти її діяльності наведена у таблиці 5.6.

**Можливий рівень впливу розміру групи на лідерство
в групі, членів групи та групові процеси**

Компоненти, на які впливає розмір групи	Розмір групи (кількість осіб)		
	2-7	8-12	13-16
Лідерство			
1. Потреба в лідері	Низька	Середня	Висока
2. Різниця між лідером та іншими членами групи	Низька	Від низької до середньої	Від середньої до високої
3. Рівень управління лідера	Низький	Від низького до середнього	Від середнього до високого
Члени групи			
1. Толерантність до директив лідера	Від низької до високої	Від середньої до високої	Висока
2. Домінування у взаємодії всередині групи кількох членів	Низьке	Від середнього до високого	Високе
3. Утримання від участі в групових процесах простих членів групи	Низьке	Середнє	Високе
Групові процеси			
1. Формалізація правил і процедур	Низька	Від низької до середньої	Від середньої до високої
2. Час, необхідний для досягнення рішення	Від низького до середнього	Середній	Від середнього до високого
3. Тенденція до формування підгруп	Низька	Від середньої до високої	Висока

Вважається, що у невеликих за чисельністю групах створюються більш сприятливі умови для спільної діяльності, відкриваються можливості для виявів активності за максимального індивідуального внеску у загальногрупові результати. За невеликої чисельності можуть спостерігатися і складніші психологічні зв'язки та взаємини, зростання взаємних вимог, оскільки весь процес взаємодій і праці відбувається на очах його учасників.

Зі збільшенням чисельності групи спостерігаються процеси, які ускладнюють міжособистісне спілкування і якісне сприйняття рішень, посилюється тенденція до неформального поділу групи на підгрупи, зменшується ступінь особистої відповідальності, сильно нівелюється чинник індивідуальності в оцінках і сприйняттях, а також констатується невисока психологічна сумісність і згуртованість. Результати математичного моделювання свідчать, що збільшення групи понад 20 осіб є неефективним, оскільки вичерпуються стимули об'єднання – стійкість складної системи безпосередньо залежить від кількості елементів і кількості зв'язків між ними.

Склад групи

Робота, що виконується в групах, як правило, потребує різних знань, вмінь, навичок. У зв'язку з цим прийнято вважати, що різнорідні за складом групи (за статтю, віком, стажем роботи) працюють більш ефективно, ніж групи, відносно однорідні за своїм складом. Разом з тим у різнорідних за складом групах можуть виникати такого роду проблеми, як конфлікти через непорозуміння серед її членів, боротьба за владу, більш висока плинність кадрів.

Психологічно більш стійкими групами є такі, у складі яких індивіди подібні між собою за ціннісними орієнтаціями, інтересами, соціальними установками. Однак, як показали дослідження, для успішної діяльності групи необхідна помірна психологічна різнорідність її членів за особистісними характеристиками, а наявність абсолютної подібності не завжди є чинником, який сприяє успішній спільній діяльності людей. Досвід засвідчує, що:

- психологічно більш стійкими групами є такі, у складі яких індивіди самоототожнюють (ідентифікують) себе зі своїм місцем праці;
- як правило, змішані виробничі групи (чоловіки й жінки) є більш життєздатними;
- оптимальна композиція передбачає присутність у групі працівників з різним рівнем майстерності, що стимулює обмін досвідом (це стосується і вікових характеристик);
- бажаною є ситуація, коли при формуванні груп вони включають непарну кількість учасників, що полегшує процеси колективного прийняття рішень;
- необхідно уникати як надто близьких міжособистісних стосунків, так і великої дистанції. Значна близькість у взаєминах нівелює потреби у безпеці та приналежності, що може спровокувати зниження зацікавленості результатами праці;
- існування вертикального поділу праці завжди збільшує почуття дистанції між працівниками. З огляду на це, у малих групах або групах невеликих розмірів повинен бути один офіційний лідер-керівник, і якщо це можливо, не передбачати посади його заступника;
- при формуванні стабільних груп необхідно добирати людей з різним темпераментом, характером для забезпечення розмаїття настроїв, підвищеного тону.

Груповий процес

Ефективність роботи групи багато в чому залежить від того, як організований груповий процес: як здійснюється обмін інформацією всередині групи, групове прийняття рішень, управління конфліктом.

Комунікації в групах

Якщо група хоче бути успішною, то для успіху справи вона повинна бути здатна спланувати і свою власну успішну взаємодію. У зв'язку з цим виникає необхідність у розробці та організації "комунікативного простору" робочої групи. В основному виділяють два види комунікаційного простору:

"жорстке" та "м'яке". Їх невміле суміщення зазвичай призводить до конфліктних ситуацій, і навпаки, їх оптимальне співвідношення допомагає вирішити багато проблем в діяльності організації.

Таблиця 5.7

Організація комунікацій в групі

"Жорстка" організація комунікацій ("солдати на марші")	"М'яка" організація комунікацій ("гравці на полі")
1. "Пірамідальна" структура управління	"Плоска" структура управління
2. У кожного строго певний фронт робіт	Кожен співвідносить свою роботу з фронтом загальних робіт
3. Точно описуються права, обов'язки і відповідальність для кожного службовця	Права, обов'язки і відповідальність модифікуються залежно від ситуацій
4. Зовнішня координація поведінки	Самокоординація поведінки у співвіднесеності з поведінкою інших
5. Задані способи поведінки	Багатоваріантні способи поведінки
6. Лінійний характер мислення як переважний	Полімерний характер мислення як переважний
7. Маневрена вузькість взаємодії	Маневрена широта взаємодії
8. Інноваційна закритість комунікативних мереж	Інноваційна відкритість комунікативних мереж
9. Суворі інформаційна адресність у визначені комунікаційні точки	Розміта інформаційна адресність, інформацією користуються всі співробітники
10. Відчуття роз'єднаності працівників	Відчуття солідарного "командного духу"
Філософія організації:	
«Людина для справи»	«Справа для людини»

«Комунікативний простір» може бути організовано і як «команда бойового корабля», де максимальна централізація управління до межі звужує некеровану сферу, і як «футбольна команда», де некерована сфера проявляється в ігрових імпровізаціях виходячи за межі тренерського плану, а сам процес організації управління відбувається спонтанно, як «гра за правилами». «Гра за правилами» якраз і формує самоорганізацію комунікацій на основі прийняття спільних цілей («Виграти!"), загальних уявлень про прийнятні норми поведінки, критерії оцінки та санкції. Організація управління передбачає таку організацію «комунікативного простору», в якій «команда бойового корабля» могла б стати висококласною командою гравців на «полі супротивника».

Форми організації діяльності групи

Успіх роботи групи залежить від форми організації її діяльності: 1) колективно-кооперативної, організованої на засадах тісної взаємодії і

взаємозалежності учасників групи в роботі; 2) індивідуальної, що базується на самостійній роботі кожного; 3) скоординованої, при якій кожен працює самостійно, але співвідносить процес і результати своєї роботи з діяльністю інших учасників групи.

Вибір тієї або іншої форми організації праці визначається в основному двома чинниками: завданням, що стоїть перед групою, і рівнем її соціально-психологічної зрілості. Здебільшого, за винятком деяких видів складних індивідуальних творчих робіт, перевага віддається колективно-кооперативній формі організації спільної діяльності. Вона має потенційно максимальний ефект, що найкраще мобілізує інтелектуальні, емоційні та фізичні ресурси членів групи, поліпшує можливості сприйняття, переробки ними інформації і прийняття оптимальних рішень. Ця ж форма організації роботи краще за інші запобігає можливості появи помилкових рішень. При складній творчій роботі перевага віддається індивідуальній і скоординованій формам організації спільної діяльності, які епізодично сполучаються з колективно-кооперативною формою організації праці (наприклад, при використанні в груповій роботі техніки «мозкового штурму»).

Групові дискусії

У підвищенні успішності групової діяльності значну роль відіграють групові дискусії, в яких повинні брати участь усі члени групи. Метод групової дискусії особливо корисний під час обговорення питань, з яких немає і не може бути єдино правильної точки зору. Мета колективного обговорення таких питань полягає не в тому, щоб неодмінно їх вирішити, а в тому, щоб усвідомити суть питання і його можливі шляхи вирішення, оцінити і зважити їх. У дискусіях члени групи вчаться ефективній особистій і діловій взаємодії, починають краще розуміти один одного, точніше формулювати свої думки.

Робота в дискусійній групі має будуватися на засадах взаємної довіри, відкритості, проводиться в атмосфері доброзичливості, при якій навіть найекстравагантніші думки не відкидаються, не викликають негативної реакції. Психологічно правильна організація групової дискусії містить кілька послідовних етапів роботи: 1) формулювання й уточнення суті обговорюваного питання; 2) висловлення альтернативних ідей про шляхи і засоби вирішення поставленого питання; 3) обговорення переваг і недоліків кожної з пропозицій, які надійшли на попередньому етапі дискусії; 4) зважування всіх «за» і «проти» запропонованих варіантів рішення; 5) на основі найкращої з обраних пропозицій розробляються програма і план подальших дій.

Для того, щоб дискусія проходила успішно, варто звернути особливу увагу на добір і підготування головуєчого, роль якого потребує спеціальних умінь і навичок. Важливим заключним моментом організації і проведення групового обговорення проблем, підвищення ефективності групової дискусії є оцінювання її результатів самими учасниками.

Симпатії та антипатії між людьми

Симпатії та антипатії між людьми в основному мають індивідуальне підґрунтя. Однак з'ясовано, що на встановлення дружніх відносин між людьми справляє значний вплив кілька моментів:

1) особистісні характеристики взаємодіючих. Люди люблять тих, кому подобаються ті ж явища, речі, процеси, які подобаються їм, тобто люди люблять тих, хто має однакову з ними або близьку расу, національність, освіту, систему поглядів на життя і т.п. Потенційно люди зі схожими особистісними характеристиками мають великі шанси встановити дружні відносини, ніж ті, у кого ці характеристики істотно різняться;

2) територіальна близькість. Чим ближче розташовуються робочі місця членів групи, місця їх проживання, тим вища ймовірність того, що вони встановлять дружні відносини;

3) частота зустрічей, а також очікування того, що ці зустрічі будуть відбуватися досить часто в майбутньому;

4) наскільки успішним є функціонування групи. У цілому успіх веде до розвитку у людей позитивного ставлення один до одного більшою мірою, ніж неуспішне функціонування групи;

5) наявність спільної мети. Відзначено, що, якщо члени групи роз'єднані своїм окремими завданнями, взаємні симпатії складаються рідше, ніж якщо вони працюють над вирішенням спільного для всіх завдання;

6) коли в групі практикується широка участь усіх її членів у прийнятті рішення. Можливість впливати на загальні процеси стимулює розвиток у членів групи позитивного сприйняття колективу.

Поза всяким сумнівом наявність дружніх відносин між членами групи чинить величезний вплив на настрій людей, на їх задоволеність роботою і членством у групі. Однак не можна однозначно сказати, що існує тільки позитивний вплив дружніх відносин між членами групи на результати їх роботи і функціонування групи в цілому. Якщо люди, які відчувають дружні відносини один до одного, мають високу мотивацію до трудової діяльності в групі, то наявність взаємних симпатій і дружби сприяє суттєвому підвищенню результатів їх праці і тим самим позитивно впливає на функціонування групи в цілому. Якщо ж ці люди слабо мотивовані на роботу, то результат буде абсолютно протилежним. Вони багато часу будуть проводити в пустих балачках, перекурах, чаюваннях і т.п., постійно відволікаючись від роботи і різко знижуючи результативність роботи. При цьому вони можуть відволікати інших від роботи, створюючи в групі атмосферу неробства і розслабленості.

Взаємна підтримка на базі симпатій і дружніх відносин, сприяючи згуртуванню групи, може породжувати синергичний ефект, що істотно підвищує результативність роботи групи. Сучасна практика управління все більш і більш підтверджує наявність безперечних переваг групової форми організації праці перед індивідуальною. Наочною ілюстрацією цього може служити, зокрема, так званий японський тип управління. Однак групова форма може нести в собі і ряд негативних для організації моментів. Одним з таких негативних проявів є групове мислення, що складається переважно на основі тісних відносин між членами групи, за умови, що в цілому невірно поставлено управління групою і невірно організовано її функціонування в організації.

Політичні ігри в організації

Будь-яка організація складається з численних груп, що борються за досягнення своїх цілей. І, щоб полегшити досягнення цих цілей, люди створюють угруповання, клани, кліки, коаліції між якими розгортається політична боротьба.

Як писав Аристотель, політика народжується з різноманітності інтересів. Які ж інтереси впливають на поведінку людей в організаціях?: 1) інтереси різних підрозділів, тобто інтереси виконання якихось вузьких завдань які часто шкодять організації в цілому; 2) кар'єрні інтереси – багатьом хочеться стати керівником, але кількість управлінських посад обмежена; 3) статусні інтереси – боротьба за повагу, вплив і неформальний статус; 4) ресурсні інтереси – боротьба за обмежені ресурси; 5) духовні інтереси - це відстоювання власних цінностей, принципів, поглядів на життя, відносини, роботу.

Все це призводить до подрібнення організації на групи, що займають певні позиції і ведуть «політичні ігри». Таке внутрішнє бродіння заважає нормальній роботі організації, адже коли організація надмірно зосереджена на внутрішньому житті, вона перестає вирішувати свої завдання. В результаті страждають інтереси клієнтів або споживачів. Як наслідок, рано чи пізно це відображається на інтересах самої організації.

Варто відзначити класифікацію «політичних ігор», створену відомим дослідником Х. Мінтцберга (1989 р.). Всього таких ігор Мінтцберг виділяв 13, і поділив їх на 4 групи: ігри опору, ігри які встановлюють владу, ігри боротьби, ігри заради змін.

1. Заколот. Передбачає протистояння офіційному керівництву (іноді протиборство з усталеною ідеологією) і в деяких випадках сприяє здійсненню організаційних змін. Діапазон подібних ігор - від "протесту до повстання". Як правило, в них беруть участь рядові співробітники тобто саме ті, хто найбільшою мірою відчуває на собі недоліки формального керівництва. Здійснюється у напрямку підлеглий-керівник.

2. Контрзаколот. У ньому беруть участь ті члени команди вищого менеджменту, які хочуть повернути собі колишній вплив політичними засобами. Здійснюється у напрямку керівник-підлеглий.

3. Спонсорство. Учасник гри для закладення основ влади звертається до співробітників з більш високим соціальним статусом, пропонуючи їм свою лояльність в обмін на надання додаткових повноважень.

4. Створення альянсів. Гра рівних, часто рядових менеджерів, іноді досвідчених професіоналів. Полягає у вибудовуванні зобов'язань з підтримки кожного з учасників, що дозволяє їм розвивати базу власної влади і просування всередині організації.

5. Побудова імперії. Гра рядових менеджерів, мета якої – розвиток основ власної влади, за допомогою своїх підлеглих. Супроводжується великою кількістю чвар і конфліктів, оскільки виграшем в ній є посади.

6. Гра в бюджетування. Суть гри у добуванні якомога більшої суми грошей. Нагадує попередню, але не пов'язана з такою кількістю чвар і конфліктів, оскільки виграшем в ній є ресурси, а не посади.

7. Експертиза. Експерти підкреслюють власну унікальність, важливість і незамінність, використовуючи технічні навички або знання у власних цілях. Іноді в цю гру грають дійсно висококваліфіковані фахівці, які експлуатують

свої технічні навички і знання, підкреслюючи унікальність, значимість і незамінність проведених експертиз. Лжеексперти прагнуть до того, щоб виконувати ними обов'язки сприймалися оточуючими як такі, що вимагають високої кваліфікації, в ідеальному випадку - як професійно унікальні. Лжеексперти вибудовують базу влади шляхом обману, або шляхом виставлення себе напоказ.

8. Гра в лордів. Спроба вибудувати базу влади на основі легітимних повноважень, коли гравець неправомірно використовує у своїх інтересах тих, хто такої влади позбавлений або володіє нею в меншій мірі (тобто використання легітимної влади незаконним чином).

9. Лінійні менеджери проти штатних експертів. Мета гри – не розширення особистої влади, а повний "розгром" супротивника. Передбачає ініціацію конфліктів між лінійними менеджерами, що володіють формальними правами на прийняття рішень, і штатними радниками-експертами.

10. Суперництво рівних. І знову гра на поразку. Розгортається у випадках, коли ігри в "альянс" або в "побудова імперії" закінчуються утворенням двох потужних блоків влади. Вона, як правило, пов'язана з найбільшою кількістю чвар, а її наслідки носять найбільш руйнівний характер. Конфлікти виникають між організаційними одиницями (наприклад, відділами маркетингу і виробничим), між індивідами або конкуруючими місіями (наприклад, у в'язниці, коли персонал поділяється залежно від двох базових варіантів розуміння свого завдання: покарання ув'язнених або їх реабілітації).

11. Стратегічні кандидати. Мета гри полягає в ініціації організаційних змін. Індивіди або групи використовують політичні засоби для того, щоб сприяти вигідним для себе змінам у стратегії організації. Зазвичай гравці просувають своїх кандидатів політичними засобами поки не отримають можливість надати їм "прискорення" за допомогою формальних засобів.

12. Гра в «свист» - зазвичай проста і коротка гра, мета якої також полягає в ініціації змін в організації. Один із співробітників – зазвичай один з рядових службовців – використовує привілейовану інформацію для того, щоб "просигналізувати нагору" чи повідомити впливовому гравцю зі сторони (наприклад, пресу) про сумнівні або незаконні дії організації.

13. Гра молодих турків. Гра з найвищими ставками. У неї грають не для того, щоб викликати незначні зміни або ж протистояти легітимній владі, а для того, щоб створити для влади серйозні проблеми аж до її повалення, що призведе до радикальних змін в організації. Невелика група "радикалів", близьких до влади, але таких, які не входять до її ядра, намагається переорієнтувати базову стратегію організації, змінити її ідеологію, культуру і позбутися існуючого керівництва.

Політолог Греєм Аллісон характеризує політичні ігри як "тонкі й заплутані, такі, що існують одночасно і накладаються одна на одну", але, тим не менше, підпорядковуються певним правилам. "Деякі з цих правил носять усвідомлений, інші - неусвідомлений характер; одні правила ясні і зрозумілі, інші - вельми туманні. Одні з них залишаються незмінними протягом тривалих періодів часу, інші - безупинно змінюються. Однак набір таких правил визначає характер гри".

Тема 6. Управління командою і моделі ефективної командної роботи

Питання теми:

1. Специфіка роботи у командах
2. Етапи процесу створення та організації роботи команди
3. Класифікація команд
4. Основні фактори успіху ефективної командної роботи

Основні терміни теми: команда, командний менеджмент, тимчасова команда, постійна команда, управлінська команда, проектна команда, функціональна команда, інтелектуальна команда, міжфункціональна команда, інтактна команда, команда керована менеджером, самокерована команда, згуртованість команди.

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.

Ідея командних методів роботи була запозичена із спорту. Поняття команди щодо організаційної поведінки з'явилося в США в 60-е роки ХХ ст. в рамках дослідження групової динаміки. Від того часу це поняття отримало серйозний розвиток оскільки встановлено, що команда порівняно зі звичайною групою здатна досягти значно вищих результатів.

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 будь-кого 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.

Хоча команда – це група людей, ці два поняття не є тотожними (табл. 6.1). Команда характеризується особливим командним духом, командним типом мислення і націленістю на результат. Концепція команди передбачає, що всі її члени орієнтовані на єдину місію і несуть колективну відповідальність.

Таблиця 6.1

Відмінності між групами і командами

Параметр порівняння	Група	Команда
1	2	3
Ефект синергії	Відсутній (1 + 1=2)	Яскраво виражений (1+1>2)
Цілі	Ті ж, що і в організації	Специфічне бачення
Пріоритетність	Належність до групи має другорядне значення	Належність до групи - основний пріоритет
Мотивація	Зовнішня (так потрібно)	Внутрішня (так хочеться)
Відповідальність	Особиста	Особиста і взаємна групова
Лідер	Яскраво виражений	Лідерство розподілене між членами команди
Процес роботи	Обговорення, рішення, делегування повноважень	Обговорення, рішення, спільне виконання
Конкуренція	Окремі члени групи конкурують між собою	Спрямована не в середину, а на зовнішнє оточення
Спілкування	Частково відкрите, частково формальне	Відкритий обмін інформацією та зворотний зв'язок. Спілкування усіх з усіма. Сприятлива атмосфера

1	2	3
Форми спільного розв'язання проблем	Збори, самостійні рішення	Збори і вільні зустрічі. Спільне прийняття рішень
Активність під час проведення нарад	В основному наради проводить лідер	Лідер заохочує відкрите обговорення та активну участь у розв'язанні проблем в ході нарад
Оцінка ефективності	Непряма	Безпосередньо за виготовленим продуктом
Довіра	Мало довіри один до одного і до групи	Відносини базуються на довірі
Склад	Працівники одного рівня управління	Працівники усіх рівнів та підрозділів

Командна робота також значно ефективніша не тільки за групову, а і індивідуальну роботу оскільки кожен член команди прагне досягнути загальні цілі, генерує нові ідеї, активно взаємодіє з іншими членами для координації спільної діяльності. Це сприяє виникненню ефекту синергії, суть якого в тому, що результат спільних зусиль членів команди виявляється значно більшим від суми окремих результатів її членів.

Команда є найбільш ефективною формою організації людських ресурсів. Дослідження роботи командою, проведене Американським товариством професійної підготовки й розвитку, виявило такі залежності:

- 1) продуктивність праці в компаніях, що використовують роботу командами, збільшилася в 77 % випадків;
- 2) поліпшення якості продукції, що випускається такими компаніями, відзначене в 72 % випадків;
- 3) непродуктивні витрати знизилися в 55 % компаній;
- 4) задоволеність роботою підвищилася в 65 % випадків;
- 5) задоволеність замовників підвищилася в 57 % випадків.

Обов'язки члена команди

Кожен учасник команди зобов'язаний направити свої сили, знання і можливості на досягнення поставлених перед командою цілей. При цьому він не повинен, слідувати егоїстичним міркуванням, приховувати ідеї і рішення, необхідні команді.

Ніхто з учасників командної роботи не повинен ставити свою активність в залежність від ставлення групи до його рекомендацій. Більше того, кожен член команди повинен бути готовий підкоритися рішенням більшості, навіть якщо це рішення суперечить його власним ідеям.

Виключення складає той випадок, коли в команді, на думку одного з її членів, виникла особлива ситуація, за яку він не хоче нести відповідальність. У цьому випадку «особливу думку» має знайти відображення в протоколі. Кожному члену команди слід бути лояльним по відношенню до колег. Він не повинен інформувати про зміст дискусій і рішеннях команди сторонніх осіб або використовувати ці рішення в особистих цілях.

Кожен член команди зобов'язаний ставитися до інших її учасників як до рівноправних партнерів. Він повинен об'єктивно аналізувати їх ідеї і висловлювати по них свою точку зору.

Толерантність і взаємна повага є найважливішими умовами успішної роботи в команді. Кожен член команди зобов'язаний інформувати інших про все, що їм необхідно знати для виконання поставлених перед командою задач.

Жоден з членів команди не може перешкоджати співпраці її учасників по причині власних симпатій та антипатій. З метою підвищення ефективності співпраці кожен член команди повинен намагатися встановити хороші ділові відносини з іншими учасниками команди.

Права члена команди

Вільно висловлювати свою думку і вимагати її перевірки.

Вимагати встановлення конфіденційних, що не підлягають розголосу, довірчих відносин. Думки, які він висловив під час роботи в команді, не повинні стати відомі третім особам. Співробітник не може наражатися на небезпеку через ідеї, висловлені ним у процесі роботи в команді.

Отримувати об'єктивну і повну інформацію від інших членів команди. Вимагати, щоб висловлені ним думки використовувалися іншими членами команди на стороні тільки в тому випадку, якщо це не завдає шкоди виконанню поставлених перед командою задач або якщо на це було отримано спеціальний дозвіл.

Вимагати, щоб у процесі роботи в команді дотримувалися принципи коректної поведінки.

Відповідальність при роботі командою

Команда як єдине ціле несе відповідальність за все, що вона робить і не робить. Команда домовляється про те, що спільну відповідальність несуть всі її члени, навіть якщо вони спочатку висловлювали сумнів. Вони не можуть дистанціюватися від прийнятого командою рішення, посилаючись на свої заперечення.

Якщо команді з певного питання не вдається досягти єдності, то рішення приймається більшістю голосів. У цьому випадку меншість може внести до протоколу «особливу думку». Надалі воно підкоряється більшості і працює на основі прийнятого рішення. У цьому випадку вказані особи, хоча і не відповідають за прийняте рішення, але несуть відповідальність за подальші загальні результати роботи, отримані на основі цього рішення. Незгода окремих членів із загальним рішенням не звільняє їх від відповідальності за можливі наслідки.

Якщо команда більшістю голосів приймає рішення, яке окремі її члени вважають неприпустимою помилкою, за яку вони не хочуть відповідати, то вони повинні чітко заявити про це колективу команди. У цьому випадку інформується «начальник» команди, який приймає рішення про можливе виключення зі складу команди відповідної особи або про набір нової команди.

На практиці справа часто доходить до так званого «роздоріжжя» - ситуації, коли необхідно вирішувати, в якому з двох напрямків необхідно

рухатися далі. Якщо сама команда не в змозі знайти вихід, то «начальник» повинен або вирішити, за яким із двох шляхів йти, або сформувати дві команди для роботи по кожному з напрямків.

Лідер команди відповідає за результати роботи тією ж мірою, як і будь-який рядовий член команди. За правильну організацію роботи, якою він займається в рамках своєї діяльності в команді, він відповідає перед колективом. Подвійна відповідальність лідера перед командою і замовником суперечила б суті його положення всередині команди.

Команда розпускається, як тільки вона виконає поставлені завдання.

Безумовно, команда не є універсальним інструментом системи управління. Створюючи команду, організатор повинен знати про всі переваги й недоліки такої організації праці (таблиця 6.2).

Таблиця 6.2
Переваги й недоліки командної праці

Переваги роботи в команді	Недоліки роботи в команді
<ul style="list-style-type: none"> - підвищення якості управлінських рішень; - скорочення часу на пошук оптимальних варіантів рішень; - збільшення інтенсивності зусиль; - реалізація багатоаспектного підходу до розв'язання складних ситуацій; - спрощення втілення прийнятих рішень; - зосередження розумового процесу на досягненні мети; - орієнтація на зміст і результати роботи; - виявлення найбільш талановитих виконавців, спроможних генерувати ідеї; - гнучкість розподілу завдань; - активізація ділової співпраці; - створення творчої атмосфери; - зростання кваліфікаційного рівня; - забезпечення інтеграції знань і досвіду; - урахування та узгодження різних інтересів і спрощення обміну інформацією; - подолання пасивної поведінки окремих членів колективу; - розв'язання конфліктних ситуацій; - згуртування членів колективу та підвищення їх мотивації; - скорочення плинності кадрів та запобігання опору змінам; - збільшення організаційної гнучкості. 	<ul style="list-style-type: none"> - витрати часу на створення та організацію роботи команди; - поширення доступу до конфіденційної інформації; - обмеження спілкування учасників команди з іншими членами колективу; - затримка прийняття рішення за досягненням консенсусу; - перевантаження членів команди; - зниження мотивації індивідуального успіху; - підвищення відповідальності; - домінування позицій визнаних авторитетів; - суперництво між членами команди; - витрати на координацію зусиль груп і команд.

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 організувати так, щоб сила, ініціативність, відповідальність та компетенція, притаманні окремим членам команди, перетворилися у джерело стабільності та високої продуктивності всієї команди».

Правила створення команди:

- при створенні команди необхідно орієнтуватися на її кількісний склад (від 5 до 12 учасників) залежно від конкретного завдання;
- необхідно залучати до командної роботи учасників, що відрізняються за профілем знань, віком, стажем роботи, статтю тощо;
- перевіряйте, чи всі члени команди правильно зрозуміли суть проблеми чи завдання;
- заздалегідь визначайте метод роботи в команді;
- надавайте учасникам команди всю інформацію та документацію;

- своєчасно повідомляйте про нові аспекти, обставини та умови щодо проблемної ситуації чи завдання;
- визначайте пріоритети та ретельно готуйтеся до обговорення в команді;
- плануйте послідовність обговорення, визначайте пріоритети та відокремлюйте етапи роботи;
- розподіляйте завдання учасників під час обговорення в команді;
- визначайте ліміт часу на кожний етап та стежте за дотриманням встановлених термінів;
- відслідковуйте зміну ролей членів команди та забезпечуйте максимальне використання потенціалу учасників обговорення;
- тренуйте своє вміння слухати партнерів по команді та виявляти найбільш цінні ідеї й пропозиції;
- вмійте подолати надмірну емоційність учасників команди та створіть атмосферу ефективної кооперації, взаємодопомоги і довіри;
- оволодівайте навичками розв'язання дисфункціональних конфліктів;
- домагайтеся прийняття рішень не за точкою зору більшості, а шляхом досягнення консенсусу;
- стежте, щоб критика висловлених думок не переходила в їх осуд;
- вмійте подолати пасивну поведінку окремих учасників команди, не сприймайте мовчання за згоду;
- дотримуйтеся правил і норм, вироблених командою, але поведіться обачно;
- не задовольняйтесь досягнутим, майте терпіння дочекатися вироблення командою дійсно ефективного рішення;
- допускайте прояви суперництва лише у вигляді змагальності щодо подання найкращих пропозицій.

Етапи процесу створення та організації роботи команди наведені в таблиці 6.3.

Таблиця 6.3

Етапи процесу створення та організації роботи команди

Етап	Зміст етапу
1	2
Зародження	- відокремлення нової сфери діяльності, отримання важливого завдання, виникнення проблемної ситуації - прийняття офіційного або спонтанного рішення про об'єднання людей
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

1	2
Адаптація	<ul style="list-style-type: none"> - знайомство, зближення, спостереження, демонстрація можливостей - подолання індивідуалізму - визначення необхідності залучення додаткових учасників команди - доукомплектування команди за вибором її учасників
Стабілізація	<ul style="list-style-type: none"> - усвідомлення спільної мети - визначення статусно-рольових стосунків між членами команди - вироблення загальних норм поведінки
Функціонування	<ul style="list-style-type: none"> - відпрацювання комунікативних зв'язків - згуртування колективу - створення сприятливої соціально-психологічної атмосфери - досягнення синергічного ефекту від командної співпраці
Розформування	<ul style="list-style-type: none"> - інтенсивні соціальні контакти припиняються

Аналізуючи етапи формування команди, слід виділити низку проблем, специфічних для кожного періоду становлення команди.

На першому етапі формування команди, люди приглядаються один до одного і керівника, зв'язки ще не встановилися і виникають конфлікти внаслідок нерозуміння, керівник повинен проявляти розумну твердість в організації команди і колективу, в іншому разі стадія може суттєво затягнутися. Спрямовуючою силою, стержнем розвитку у цей період повинна бути ціль. Вона мобілізує команду і весь колектив, і кожен її член повинен чітко усвідомити значимість своєї роботи. Чим престижніше завдання, тим легше об'єднати людей для його розв'язання.

Друга стадія характеризується тим, що в команді завершується процес вивчення один одного, розподіляються ролі і визначаються особисті позиції кожного учасника. У колективі, у процесі розв'язання поставлених завдань на основі взаємних симпатій, спільних інтересів формуються неформальні групи. Керівник на цій стадії повинен створити ядро однодумців. Психологи встановили, що коли вимоги надходять від керівника, вони сприймаються підлеглими як зовнішні. Якщо ж їх висувають і підтримують колеги, то колектив такі вимоги розглядає як власні, і вони сильніше впливають на особистість.

Третя стадія розвитку колективу характеризується тим, що у ньому поступово виникає інтелектуальна, емоційна та воляова єдність. Це найкращий період для формування корпоративної культури. На цій стадії не лише керівник, але й усі працівники відчувають відповідальність за діяльність всього колективу.

Чому керівники можуть уникати формування команд?:

1) для успішної роботи команда потребує забезпеченості інформацією про стан справ на підприємстві. Деколи така поінформованість є близькою до поінформованості керівника, що сприймається ним як загроза його статусу;

2) керівник може остерігатися конкуренції зі сторони когось із членів команди, оскільки він може проявляти більший професіоналізм;

3) через значно більші витрати часу на колективне обговорення при невмінні організувати продуктивні дискусії;

4) якості лідера (об'єм уваги і пам'яті, енергія, компетентність, вміння узгоджувати дії підлеглих) у своїй сукупності достатні для успішного функціонування організації без створення команди;

5) деяка інформація може бути конфіденційною і керівник не має можливості ділитися нею з працівниками чи залучати їх до прийняття рішень.

Однак відсутність команд в організації може бути компенсована рядом факторів: глибокою і грамотною технологізацією роботи, завдяки якій всі співробітники добре знають свої функції, достатньо мотивовані, а керівник забезпечує їх достатніми ресурсами і повноваженнями; якісно вибудованими бізнес-процесами, тобто узгодженням дій, логістикою і оцінкою результатів; високою зацікавленістю більшості працівників у досягненні кінцевих цілей.

«Хвороби» команди

Коли вже команда сформована, досить часто вона не відповідає основним принципам команди. Так, у команди можуть виникнути такі хвороби:

1. "Пасажири автобуса". Кожний учасник команди виконує лише власні завдання і його не хвилюють проблеми та задачі інших. При цьому виконавши свою роботу, працівник не намагається якось підтримати та допомогти співробітнику.

2. "Ми і він". Інтереси підлеглих та керівника не співпадають, що призводить до неналежного виконання учасниками команди своїх завдань.

3. "Один на полі, усі інші на трибунах". Керівник не вміє делегувати повноваження. При цьому менеджер виконує всю основну роботу, а підлеглі лише спостерігають та коментують. Така ситуація досить часто зустрічається на підприємствах, і головна помилка тут саме керівника, який не вміє належним чином організувати роботу.

4. "Кожен несе свою валізу, але без ручок". Така ситуація в команді виникає тоді, коли працівники навантажені роботою, але при цьому у них немає необхідних ресурсів для виконання поставлених задач.

5. "Хор солістів". Така проблема в організації виникає коли при формуванні команди були враховані лише знання та навички працівників, при цьому не бралися до уваги індивідуально-типологічні особливості кожного індивіда. Тобто в команді велика кількість кваліфікованих співробітників, які не можуть працювати разом.

6. "Грізний батько і налякані діти". Керівник залучає підлеглих до прийняття управлінських рішень. Якщо ж рішення були помилковими або не приносять успіху, то винними є працівники.

7. "Багато розумних, мало дорослих". Фахівці високого класу на чолі з сильним керівником уникають взяття на себе відповідальності, яка ширше за їх прямі обов'язки, ухиляються від участі в прийнятті рішень, які стосуються організації в цілому, в усьому покладаючись на лідера. Або він сам вважає: "Вони молодці, але тут мені видніше".

8. "Негативна селекція". Керівник боїться конкуренції, тому формує команду, яка за рівнем досвіду, кваліфікації та знань нижча від нього.

Розглянувши проблеми, які можуть виникнути у команді, можна зробити висновок, що важливу роль в командоформуванні займає менеджер. Тому не варто розглядати створення команди як можливість уникнення відповідальності. Адже саме менеджер повинен допомагати співробітникам виробити єдину систему цінностей як фундаментальну основу організаційної культури, ставити перед ними цілі, які їх надихатимуть, підтримувати в досягненні бажаних результатів, створювати необхідні умови праці і забезпечувати засобами досягнення мети.

При формуванні команди необхідно усвідомлювати, що команда – це не просто один з можливих ресурсів для виведення організації на новий рівень.

Командоформування діє лише тоді, коли застосовується в потрібний час і в потрібному місці. Тобто перш за все команда повинна створюватися для вирішення конкретних проблем та задач. Крім того необхідність в команді виникає тоді, коли керівник усвідомлює, що у нього накопичилась велика кількість невирішених задач, з якими він просто не в змозі справитися самотійно. А для вирішення цих задач необхідний не просто помічник, а група працівників, які б загальними зусиллями, допомагаючи та підтримуючи один одного виконали б ці завдання, позитивно впливаючи на результати діяльності підприємства.

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;
- степені 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 фінансово-виробничої 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.

Таблиця 6.4

Приклади класифікації команд

№ п/п	Призначення команди	Зміст роботи	Види команд	Форма і час існування
1	2	3	4	5
1.	Реінжиніринг	Управління процесами глибоких перетворень (фактично створення "нової" компанії)	КП	Тимчасова
2.	Розвиток продуктів і процесів	Управління розвитком нових продуктів і організаційним розвитком компанії	УК	Постійна
3.	Антикризове управління	Виведення компанії з кризової ситуації	КП	Тимчасова
4.	Забезпечення виробничої діяльності	Управління і виконання виробничої діяльності	УК	Постійна
5.	Вирішення проблем, сприяння і допомога	Оцінка і вирішення організаційних проблем	КП	Тимчасова
6.	Бенчмаркетинг	Маркетинг діяльності аналогічних підприємств і вироблення стратегії на досягнення кращих результатів	УК	Постійна
7.	Управління проектом впровадження	Проектування і введення в дію нового обладнання (технологій)	КП	Тимчасова
8.	Група якості	Вивчення і розв'язання завдань стосовно якості і постійне навчання якості	УК	Постійна

1	2	3	4	5
9.	Інновації	Проектування, розробка і реалізація нових ідей і ініціатив в організації	КП	Тимчасова
10.	Аудит и контролінг	Оцінка ефективності організації і процесів	УК	Постійна
11.	Розвиток нового бізнесу	Проектування, формування і розвиток нового для компанії ризикового бізнесу	КП	Тимчасова
12.	Управління поточною діяльністю	Прийняття і втілення управлінських рішень на вищому рівні	УК	Постійна

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. Отже, з'являється вимога більш ретельного і ґрунтовного підбору членів команди. Важливо відзначити, що в даному випадку рідко формуються команди під одне конкретне завдання. При цьому під терміном "команда" розуміється швидше комунікативний дух, командний стиль взаємодії співробітників-одномумців, ніж форма організації праці. Така ситуація складається внаслідок складності кількісного визначення точних термінів розв'язання проблеми, форми представлення кінцевого результату і форми оплати. Для інтелектуальних команд матеріально-грошова форма нерідко є не основною; велике значення можуть мати престижно-кар'єрні стимули і моральні форми громадського визнання. Прикладами інтелектуальних команд є: команда одномумців-менеджерів або група одномумців-засновників малої інжинірингової фірми.

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.

Найбільш традиційною, з погляду організації і форми внутрішнього управління, є *команда, керована менеджером*. В таких командах менеджер діє як лідер і відповідає за визначення цілей, методів їх досягнення і функціонування даної команди. Самі команди несуть відповідальність тільки за реальне виконання дорученої їм роботи. Команда повністю довіряє лідеру, вважаючи, що ніхто, окрім нього, не запропонує більш раціональних і продуманих рішень. Його розпорядження не піддаються сумніву і критиці. Керівник-лідер здійснює одноосібне управління діяльністю команди, періодично радячись з членами команди. Така команда ефективна в своїй діяльності виключно до тих пір, поки авторитет керівника-лідера незаперечний і приймається членами команди. Команди, керовані менеджером, характеризуються максимальним рівнем контролю над їх членами і тією роботою, яку вони виконують. Такі команди володіють меншою автономією і наділені меншими повноваженнями. Команди, керовані менеджерами, можуть ідеально підходити для простих завдань, коли визначена головна мета.

У *самокерованій команді* менеджер визначає загальну мету команди, але команда користується свободою вибору методів для досягнення цієї мети. Члени самокерованої команди ухвалюють рішення щодо графіка роботи, розподілу завдань, навчання робочим навикам, оцінювання виконання роботи, відбору нових членів команди і контролю якості роботи.

Самокеровані команди є постійними і формальними елементами структури організації. Відмінність самокерованих команд від більш традиційних груп полягає у тому, що член команди приймає на себе обов'язки, зазвичай виконувані менеджерами або начальниками нижчої ланки.

Самокеровані команди складаються з 5-20 працівників, які володіють різними навичками, в них здійснюється ротація робочих завдань, вони відповідають за весь цикл виробництва товару або послуги.

Ознаки самокерованих команд:

- члени команди володіють різними навичками і можуть виконувати різні функції, відтак їх загальний досвід дозволяє виконувати масштабні організаційні завдання;

- команда має доступ до необхідних для виконання завдання ресурсів (інформація, обладнання, транспорт, поставки);

- команда має право самостійно приймати рішення (приймати нових членів, розв'язувати поточні проблеми, використовувати виділені кошти, контролювати результати і складати плани).

Переваги та недоліки самокерованих команд наведені у таблиці 6.5.

Таблиця 6.5

Переваги та недоліки самокерованих команд

Переваги:	Недоліки:
<ul style="list-style-type: none"> - високий ступінь взаємодії - підвищення продуктивності праці та якості продукції - зниження плинності кадрів - велика зацікавленість, мотивація до виробничого процесу - зменшення витрат на утримання управлінського персоналу - зменшення потреби у спеціалістах вузького профілю 	<ul style="list-style-type: none"> - на їх формування і розкриття можливостей потрібно багато часу - високі витрати на навчання - зниження ефективності при ротації кадрів - нездатність деяких працівників адаптуватися до нової командної структури

Крім того, слід зважати, що у структурі самокерованих команд порівняно із традиційною структурою змінюються ролі і функції лінійного менеджера (табл. 6.6).

Таблиця 6.6

Порівняльна характеристика ролі лінійного менеджера і його функцій

Традиційна:	Структура самокерованої команди:
<ul style="list-style-type: none"> - владна фігура; - експерт; - учитель; - відповідальний за розв'язування проблем; - координатор 	<ul style="list-style-type: none"> - тренер і порадник; - захисник команди; - розподілювач ресурсів; - відповідальний за зовнішні взаємозв'язки і взаємодії; - помічник

4. Основні фактори успіху ефективної командної роботи

Найкраща освіта, найдорожче обладнання і навіть необмежена кількість ресурсів ніколи не дозволять реалізувати потенціал організації, якщо люди у цій організації не можуть результативно взаємодіяти.

Загалом можна виділити ряд компонентів ефективної роботи команди:

- 1) чітка постановка цілей та завдань;
- 2) правильний підбір складу команди;

3) здатність учасників команди до колегіальної роботи (розподіл ролей учасників команди; дотримання групових норм; згуртованість; конфліктність; статус членів команди);

4) розмір команди;

5) ефективна система винагород.

Цілі команди

Успіх виконання завдань, які стоять перед командою багато в чому залежить від розуміння цілей, шляхів і критеріїв оцінки їх досягнення. Члени команди повинні мати чітке уявлення про зв'язок між цілями, методами роботи і завданнями.

В таблиці 6.7 подано невід'ємні характеристики цілей відповідно до техніки SMART (аббревіатура п'яти англійських слів), які ставляться перед командною.

Таблиця 6.7

Вимоги до формулювання цілей для членів команди

Характеристика цілі		Запитання, які допомагають правильно сформулювати ціль
Specific	Конкретність	Чи досить конкретно визначена ціль? Наскільки правильно розуміє її працівник?
Measurable	Підлягає вимірюванню	Як буде оцінюватися ступінь досягнення результатів?
Agreed	Узгодженість	Чи згодні члени команди з постановленою ціллю?
Realistic	Реальність	Наскільки досяжною є ціль? Чи мають члени команди ресурси для досягнення поставленої цілі? Чи компетентні вони у цій сфері?
Time bound	Обмеженість в часі	Коли ціль повинна бути досягнута?

Склад команди

При формуванні команди дуже часто керівники здійснюють суттєві помилки, що призводить до погіршення діяльності підприємства та швидкого розпаду команди:

- дуже часто менеджери висувають на перший план сумісність працівників, не враховуючи при цьому рівень професіоналізму, спеціальних знань, умінь та навичок учасників команди. Якщо обирати працівників лише за таким принципом, це призведе до того, що у команді не буде кваліфікованих працівників і відповідно нікому буде виконувати складні та важливі завдання;

- формують команди з працівників-індивідуалістів. Цілковиті індивідуалісти в команді, в кращому випадку, працюватимуть нижче

середнього, а в гіршому – стануть причиною її руйнування. Причина цього – вони не придатні до виконання групових ролей;

- керівники формують команду з лідерів. При цьому між працівниками починає розвиватися суперництво. Кожен з лідерів вважає лише свої ідеї правильними та доречними. При цьому жоден з них не хоче виконувати доручення іншого, оскільки кожен хоче максимально впливати на всіх членів групи. Це призводить до розвитку внутрішніх конфліктів, які неможливо уникнути при зіткненні різних стилів керівництва;

- команда, в якій є лише один лідер, а всі інші учасники команди просто послідовники, теж приречена на невдачу. Звичайно, якщо в команді один лідер набагато легше прийти до загальної точки зору, колектив більш згуртований, а у співробітників набагато менше проблем. У такій ситуації виникають інші проблеми. Так, учасники команди якщо і мають свою власну думку, яка суперечить думці всієї команди, не висувають її, щоб не порушити гармонію в колективі. В результаті команда може прийняти не найкраще рішення.

Підбираючи працівників для роботи в команді, керівник повинен враховувати класифікацію членів групи за основною спрямованістю: на справу, на взаємодію або на себе.

Особиста спрямованість створюється домінуванням мотивів власного благополуччя, прагнення до особистої першості, престижу. Така людина найчастіше буває зайнята собою, своїми почуттями і переживаннями і мало реагує на потреби інших людей: ігнорує співробітників або роботу, яку має виконати. У роботі бачить передусім можливість задовольнити свої амбіції незалежно від інтересів інших людей.

Спрямованість на взаємні дії має місце тоді, коли вчинки людини детермінуються потребою у спілкуванні, прагненням підтримувати гарні стосунки з колегами по роботі. Така людина проявляє інтерес до спільної діяльності, хоча може і не сприяти успішному виконанню завдання; нерідко її дії навіть ускладнюють виконання групового завдання і її фактична допомога може бути мінімальною.

Ділова спрямованість відображає домінування мотивів, породжуваних самою діяльністю, захоплення процесом діяльності, прагнення до пізнання, оволодіння новими навиками та вміннями. Зазвичай така людина прагне співпрацювати з колективом і добивається найбільшої продуктивності групи, а тому намагається довести точку зору, яку вважає корисною для виконання поставленого завдання.

Підбираючи працівників для роботи в команді, керівник буде орієнтуватися як на еталонну на таку ієрархію:

- 1-е місце - спрямованість на взаємодію з іншими працівниками;
- 2-е місце - спрямованість на розв'язання поставленого завдання;
- 3-є місце - особиста спрямованість.

Ролі учасників команди

Для ефективної роботи команди необхідне чітке позиціонування учасників. У кожного працівника повинна бути своя роль та свої завдання.

З роллю завжди пов'язуються певні права, обов'язки чи очікування. Розрізняють три види групових ролей: цільові та підтримуючі – створюють нормальні умови для роботи команди, і негативні ролі, які заважають у роботі.

Цільові ролі розподіляються таким чином, щоб мати можливість відбирати групові задачі і виконувати їх. Вони можуть бути умовно названі наступним чином: “голова”, “генератор ідей”, “організатор”, “комунікатор – добувач інформації”, “скептик-аналітик”, “контролер-фінішер”.

Підтримуючі ролі обумовлюють таку поведінку, яка сприяє підтримці та активізації діяльності команди. Такими умовними ролями є: “секретар - оформлювач рішень”; “організатор”; “душа команди”.

Негативні ролі. За певних обставин такі ролі починають грати люди, яким досі були притаманні ролі цілком позитивні. Це має місце тоді, коли їхня позиція або властиві їм норми поведінки не співпадають із позицією більшості членів команди. До таких ролей відносять: “король”, “кавалер”, “красуня”, “критикан”, “блазень” тощо.

Охарактеризуємо коротко названі вище позитивні ролі членів команди для того, щоб її робота була успішною і визначимо ту межу, за якою вони можуть стати негативними.

Таблиця 6.8

Характеристика ролей учасників команди

Ролі учасників команди	Характеристика якостей і поведінки
1	2
Голова	Авторитетна людина з високою самодисципліною, яка вміє поставити перед командою стратегічні цілі і завдання. Досягти цього мусить переважно не за рахунок своїх прав і влади, а завдяки такій організації роботи, коли члени команди реалізують поставлені перед ними завдання як свої власні. Голова ініціює діяльність команди, відшукує нові сфери використання її можливостей, координує та інтегрує зусилля різних підгруп чи членів команди, керує виконавчою роботою, спрямовує творчий процес у потрібне русло.
Генератор ідей	З усіх членів команди має найвищий рівень інтелекту і найбільш розвинену фантазію. Він є постачальником оригінальних ідей, думок, пропозицій, нових підходів, нетрадиційних рішень. Він може припускатися помилок у деталях через власну неуважність. Його основне завдання запалювати вогонь, хоча при цьому він досить часто може ображати інших членів колективу, особливо якщо їхні думки не збігаються. З такими людьми нелегко мати справу, інколи доводиться потурати певним рисам їхнього характеру. Але результати їх діяльності варті незручностей, з якими групі доводиться миритися.

1	2
Скептик-аналітик	Його внесок – аналіз вже висунутих пропозицій. Зрозуміло, для цього треба мати високий рівень інтелекту і, на відміну від емоційного “генератора ідей”, флегматичний характер (холерик аналітиком бути не зможе). Ця людина навряд чи виступить з оригінальними пропозиціями та ідеями, однак вона визначить критерії, за якими слід оцінювати ідеї і обов’язково виявить допущені при обґрунтуванні ідеї помилки, що зробить проект, який група обговорює, реальнішим.
Комунікатор – добувач інформації	Є своєрідним розвідником, який має неабиякі здібності і можливості у міжособистісному спілкуванні. Це саме та людина, яка приносить з собою інформацію, нові ідеї і повідомлення про всі події, підтримує стосунки з політиками і підприємцями, громадськістю і науковцями і в такий спосіб запобігає рецидивам групового мислення, коли рішення приймаються без урахування реалій навколишнього світу.
Душа команди	Це – найчутливіший член колективу, котрий працює краще від інших, і водночас добре знає і відгукується на проблеми своїх колег. Це яскравий колективіст, дружелюбний, чуйний, який цементує команду, емоційно підтримує ініціативу, позитивно оцінюючи внесок членів команди у загальну справу. За його відсутності справи йтимуть набагато гірше, особливо в кризових, стресових ситуаціях.
Секретар - оформлювач рішень	Його основна функція – надання чіткої форми результатам. Він стежить за тим, щоб об’єднати всі ідеї і думки в один завершальний проект, тому заохочує участь усіх у підведенні підсумків обговорення проекту, домагається ясності формулювань, дбає про те, щоб висновки підтверджували реальність та вигідність проекту.
Організатор	Має чітку спрямованість на практичне виконання завдань. Він раціоналізує виконання роботи і доводить справу до кінця.
Контролер-фінішер	Орієнтований на кінцевий результат. Це людина порядку, яка страшенно не любить розхристаності, примушує дотримуватись планів і відповідної якості в роботі. “Контролер” ніколи не заспокоїться, якщо сам не перевірить кожну деталь і не переконається, що все зроблено так, як треба. Він має сильний характер і загострене почуття ритму і часу.

Групові норми

Норми підказують членам команди, яка поведінка і яка робота очікується від них. Тільки дотримання норм дозволяє окремій особі розраховувати на причетність до команди, її визнання і підтримку.

Лідери або рядові члени команди можуть явним чином заявити про норми. Перший зразок поведінки, який мав місце у команді, стає прецедентом і основою для майбутніх очікувань (принцип першості).

Групові норми і правила можуть відіграти вирішальну роль при прийнятті людиною рішення про її входження у групу. У разі, якщо вони визнаються усіма членами команди беззастережно, говорять про високу згуртованість команди.

Норми можуть мати не лише позитивний, але і негативний характер, тобто заважати досягненню цілей. До останніх можна віднести крадіжки, прогули, деструктивну критику діяльності фірми. Тому керівнику слід формувати такі групові норми, які створювали б сприятливе для цілей і задач

фірми мотиваційне середовище (відданість фірмі, захист її інтересів, турбота про якість продукції та обслуговування споживачів, колективна робота тощо).

Добре приживаються і культивуються ті норми, які відповідають менталітету працівників, і погано – ті, що їм суперечать. Так, наприклад, відданість фірмі і орієнтація на колективну роботу надзвичайно розвинута у японському менеджменті (що відповідає переважно общинному характерові стосунків серед японців) і слабо проявляється у американському. Там більше заохочуються індивідуальна робота, оскільки вона забезпечує вищі результати, що є основою розвитку будь-якої фірми. Тому американський працівник змінює місце роботи, якщо бачить, що на старому він не може себе реалізувати достатньою мірою.

Згуртованість команди

Згуртованість команди – це міра тяжіння членів команди один до одного і до колективу. Високий рівень згуртованості команди підвищує ефективність діяльності всієї організації, якщо цілі обох узгоджуються між собою. У згуртованих командах менше проблем у спілкуванні, менше непорозумінь, напруженості, недовіри, вища продуктивність.

Керівнику слід робити все, щоб згуртувати групу і узгодити її цілі з цілями організації. Водночас слід стежити за тим, щоб згуртованість не набула характеру групової одностайності, коли тиск команди на окремих її членів стає надмірним. Груповий тиск – чи не найсильніший спосіб вплинути на поведінку людини в межах колективу, яка, навіть маючи рацію, вимушена йому уступити, для того щоб не допустити відкритого конфлікту.

У залежності від свого характеру та інших особистих рис люди по-різному ставляться до групових норм і групового тиску. Одні повністю їх приймають і намагаються їм відповідати. Інші, в душі не погоджуючись із ними, вимушені на практиці дотримуватись, щоб не втратити прихильності колективу, але лише доти, доки їм це вигідно (про таких кажуть, що вони мімікують). Треті їх не приймають і не намагаються це приховати, що спричиняє їх високу конфліктність. Такі люди або не вживаються у колективі і йдуть із нього, або ж колектив вимушений під них пристосовуватись, якщо вони мають для нього велику цінність.

Створення згуртованої команди з високими нормами працездатності вимагає:

- вербування членів зі схожими цінностями, відносинами і кваліфікаціями, щоб вони змогли співіснувати;
- підтримання високих стандартів комунікабельності, аби нові члени визнали за честь стати частиною групи;
- підтримка не великої за розміром команди щоб її члени відчували себе важливими;
- допомогти команді досягти успіху. Успіх згуртовує команду;
- бути колегіальним лідером, щоб інші залучалися до прийняття рішення;
- визначення проблем ззовні команди, вирішення яких має її згуртувати;
- ув'язка винагород з успіхом команди, щоб мотивувати її членів для виконання завдань на високому рівні.

Розмір команди

Для ефективного функціонування команди важливим є дотримання принципу мінімального оптимального розміру команди.

Ніщо так негативно не діє на команду як «зайві люди». Механізм їх впливу на організацію отримав назву «ефект ледаря». Полягає він в тому, що людина, налаштована на роботу, але позбавлена її через нестачу справ, відчуває почуття незручності. У неї виникає бажання якось замаскувати цю ситуацію. Найпростіший вихід – відволікти від роботи кого-небудь із колег.

Встановлено, що оптимальною для управління і міжособистісного спілкування в процесі діяльності є команда, яка налічує 7 плюс-мінус 2 особи. Такий колектив є найменш конфліктним і найбільш оперативним.

У групі менше 5 осіб творчий потенціал падає, і не лише з причини зменшення кількості висунутих ідей, а і внаслідок того, що відповідальність за прийняті рішення стає більш персоніфікованою і це примушує відмовлятися від деяких рішень, що здаються занадто ризикованими.

Більший колектив здатен вирішувати складніші і різноманітніші завдання, оскільки його члени мають більший сукупний досвід і знання, але групу більше 9 – 10 осіб стає складно координувати, її члени можуть відчувати труднощі у проголошенні та обґрунтуванні своїх думок, що відіграє особливо негативну роль при вивченні проблем, що не мають однозначного вирішення. Крім того, збільшення розміру команди посилює тенденцію до ухиляння від роботи, з'являються неформальні угруповання, дії і наміри яких часто є суперечливими.

Конфліктність команди.

Наявність несхожих у групі людей, хоч і є позитивним фактором, що сприяє підвищенню ефективності її роботи, водночас може обумовлювати появу конфліктних ситуацій. Для того, щоб не допустити негативного впливу конфліктів на діяльність команди, необхідно скеровувати їх хід у функціональне русло.

Статус членів команди.

Він визначається місцем у службовій ієрархії, посадою, досвідом, інформованістю тощо. Ці фактори можуть сприяти підвищенню або зниженню статусу члена команди в залежності від її цінностей і норм. Як правило, на думки і поведінку команди більше впливає той із її членів, котрий має вищий статус. Але у багатьох випадках його позиція не є найкращою. Часто саме новачки мають цікаві, нестандартні ідеї, які можуть бути корисними організації. Тому для забезпечення високої ефективності роботи у команді необхідно створити такий внутрішній клімат, щоб думки членів, які мають вищий статус, не домінували над думками інших.

Оцінити ефективність діяльності команди можна за допомогою анкети (див. Додаток А).

Тема 7. Керівництво і лідерство

Питання теми:

1. Визначення лідерства. Лідерство і управління
2. Форми влади. Стратегії розширення меж влади
3. Підходи до вивчення лідерства
4. Якості та риси характеру ефективних лідерів
5. Стили управління
6. Типологія керівників
 - 5.1. Типологія керівників Іцхака Адізеса
 - 5.2. Типологія керівників за їх логікою дій

Основні терміни теми: лідерство, влада, вплив, стиль управління, типологія лідерства, харизматичне лідерство, ситуаційне лідерство, системне лідерство.

Багато українських компаній зіштовхуються з однаковими проблемами: це байдужість працівників і відсутність у них ініціативи, труднощі з реалізацією прийнятих рішень і пошуком нових шляхів розвитку. Все це – симптоми недостатнього розвитку лідерства.

В найуспішніших компаніях світу розвиток лідерства означає систематичну діяльність, якій перші особи компанії приділяють багато часу. Для українського бізнесу це є новим, хоча більшість компаній досягли тієї стадії розвитку, коли слабкий лідерський потенціал стає серйозною перешкодою до подальшого росту і підвищення ефективності.

1. Визначення лідерства. Лідерство і управління

В процесі вивчення проблеми лідерства вченими було запропоновано багато різних визначень цього поняття:

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

Лідерство - це тип управлінської взаємодії, який ґрунтується на більш ефективному для даної ситуації поєднанні різних джерел влади і спрямований на спонукування людей до досягнення загальних цілей.

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

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

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

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

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

Лідерство і управління – це не тотожні поняття. Різниця між лідером і менеджером є по багатьох позиціях (див. табл. 7.1). Ефективний менеджер не обов'язково є ефективним лідером, і навпаки. Їх основні характеристики знаходяться ніби в різних вимірах.

Таблиця 7.1

Відмінності між керівником і лідером

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

Лідер також є керівником, але характер його дій інший, ніж у звичайного менеджера. Він не керує, не командує, а веде за собою інших. Можна бути першою особою в організації, але не бути фактично лідером, бо той повинен бути не затверджений наказом, а психологічно визнаний оточуючими як єдиний, хто здатен забезпечити задоволення їх потреб. Тому практично виділяють такі розбіжності між лідером і керівником:

- керівник звичайно признається офіційно, а лідер висувається стихійно;
- керівникові надаються законом певні права й обов'язки, а лідер може їх не мати;
- керівник наділений певною системою офіційно встановлених санкцій, використовуючи які він може впливати на підлеглих, а лідеру ці санкції не надані;
- керівник представляє свою групу в зовнішній сфері стосунків, а лідер у сфері своєї активності обмежений в основному внутрігруповими стосунками;
- керівник, на відміну від лідера, несе відповідальність перед законом за стан справ у групі.

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

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

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

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

Відмінності між статусом лідера і формального керівника підрозділу впливають з особливостей ролі та функцій, які виконуються першим і другим. Керівник здійснює управління на основі єдиноначального прийняття рішень і контролю за процесом праці підлеглих. Лідер не узурпує право на прийняття рішень, а навпаки, надає його кожному співробітнику.

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

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

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

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

Лідери, на противагу такому підходу, здійснюють постійні спроби розробки нових та неоднозначних вирішень проблеми. Очевидно, що на практиці не спостерігається ідеального дотримання цих двох типів відносин управління. Дослідження показали, що значна група менеджерів в більшості володіє лідерськими якостями. Однак, і інший варіант також зустрічається в реальному житті.

2. Форми влади

Отже, щоб керувати, треба впливати, а щоб впливати – треба мати владу. Влада базується на зверненні до активних потреб людини (згідно з Маслоу, це

фізіологічні потреби, потреби в захисті, соціальні потреби, потреби у повазі та самовираженні).

Соціальні психологи Френч і Рейвен визначили п'ять типів влади лідера, розділивши їх на дві групи: 1) посадова (позиційна) влада - три групи джерел; 2) особиста влада - дві групи джерел. Ці п'ять джерел влади в двох групах представлені в таблиці 7.2.

Таблиця 7.2

Джерела влади

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

Виділяють форми влади, які може застосовувати будь-який керівник:

– **влада примусу.** Влада, яка базується на засадах примусу, – це вплив через страх. Наприклад, страх втратити роботу, любов, повагу, захищеність, потрапити у “чорний список”. Керівник намагається придушувати, знешкоджувати тих співробітників, які від нього залежать. Недоліками впливу через страх є: великі витрати на управління; відсутність довіри до керівництва; поява бажання у підлеглих працівників обманювати організацію; виникнення незадоволення роботою; поява гальмівних процесів у розвитку здібностей.

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

– **експертна влада.** Влада експерта в своїй основі має вплив через «розумну» віру. Виконавець свідомо й логічно приймає на віру цінність знань експерта (керівника). Чим більші досягнення у експерта, тим більше у нього влади.

Менеджер повинен пам'ятати про те, що коли в групі працівників з'являється експерт, то група найшвидше буде сприймати рекомендації цієї людини, тобто підлеглий-експерт перетворюється у неформального керівника. В організації підлеглі можуть мати більш високі знання з певної проблеми, що

може зробити їх «експертами» і посилити вплив на управлінські рішення. Але з цього менеджера не варто робити трагедії. Адже керівник вивільнює свій час на розв'язання інших проблем. Відмова керівника від порад експерта-підлеглого говорить про те, що він більше турбується про власну захищеність, ніж про інтереси організації. Недоліками експертної влади є те, що: у підлеглого може виявитися більше влади, ніж у керівника, а це може призвести до конфліктної ситуації.

– **еталонна влада** (влада власного прикладу керівника) формується на засадах харизми, тобто не за логікою, не за традиціями, а ґрунтується на силі особистих якостей або здібностей лідерів.

При цьому велике значення мають характеристики харизматичних особистостей (лідерів): енергійність («випромінювання» енергії); впливова зовнішність; незалежність характеру; добрі ораторські здібності; сприйняття похвал своєї особи без самолюбства, зарозумілості; достойні та впевнені манери поведінки. До недоліків доцільно віднести: деяку самовпевненість керівника; можливість його відмови від інших видів влади.

– **законна (традиційна) влада**. Впливає із статусу керівника в організації. Виконавець вірить в те, що керівник має право віддавати накази, а його обов'язок – виконувати їх. Законна влада базується на традиціях. Функціонування організації повністю залежить від здатності підлеглих за традицією визнавати авторитет законної влади. Традиції, на відміну від страху, спрямовані на задоволення потреб. Виконавець при цьому реагує не на людину (керівника), а на відповідну посаду. Недоліки такої влади полягають у тому, що: традиції можуть бути спрямовані проти перемін; немає тісного зв'язку між традиціями і винагородами, з одного боку, та задоволенням власних потреб – з іншого; може погано використовуватися потенціал працівника, оскільки його здібності залишаються непоміченими через те, що цей працівник не входить у формальну систему (групу).

Стратегії розширення меж влади

На практиці керівники часто використовують певні прийоми, які дають можливість розширити межі влади керівника. Не всі ці принципи є прикладом найвищої моралі, але їх використання дає можливість утримувати кермо керівництва.

1. Підтримання альянсу з впливовими людьми. Природними можуть бути коаліції з представниками вищої ланки управління або приближеними до державних осіб.

2. Розділай і володарюй. Це досить відома військова і політична стратегія. Основне припущення полягає в тому, що ті, які розділені, не в змозі створити справжню коаліцію. Цей принцип часто використовують керівники, які почуваються невпевнено на своєму робочому місці. Для таких керівників важливо, щоб у їхньому підрозділі працівники конфліктували між собою. Кожна із «ворогуючих сторін» скаржитиметься начальнику одна на одну. Керівник заспокоюватиме кожну сторону і буде, начебто, на їх боці. Хоча насправді керівникові це вигідно, він сам тонко ініціює конфлікти і «підсипає жару у вогонь».

У цій не дуже “чистій” тактиці керівник виходить з таких міркувань:
а) конфліктує між собою, керівники не об’єднуються проти нього;
б) він буде завжди поінформований, якщо проти нього в колективі щось затіватимуть.

Виходячи з цього принципу керування на деякий час можна протриматись на плаву, але якщо працівники розкоднують тактику керівника, то об’єднуються проти нього.

3. Ефект опудала. Керівник вибирає із працівників, причому з високим статусом і висококваліфікованих, - “опудало”, тобто того, ким він лякає решту працівників. А саме: на різних нарадах він прагне применшити значення роботи своєї “жертви”, показати некомпетентність цієї людини, критикувати слушні рекомендації, робити “в’їдливі” зауваження. Цим начальник: 1) показує підлеглим, менш кваліфікованим і з нижчою посадою, що “я зможу зробити з вами те ж саме або й ще більше”, - і тим самим наганяє на них переляк; 2) підриває авторитет і нервову систему своєму потенційному конкурентові, щоб той зривався і показував себе як скандаліст.

4. Бий своїх, щоб чужі боялись. Деякі керівники показують, що вони розрізняють поняття “робота” і “дружба”. З кимсь із своїх підлеглих у позаробочий час дружать і мають спільні інтереси чи хобі - і про це всі знають. На роботі ж демонстративно підкреслюють свою вимогливість до цих людей, часто публічно їх критикують. Таким чином керівник хоче показати всім, що принциповий і справедливий.

5. Демонстрація кращих сторін. Ця стратегія направлена на скорішу демонстрацію себе з кращого боку в якомусь проекті для привернення загальної уваги. Якщо позитивна увага досягнута, можна переходити до здійснення більш складних проектів.

6. Маніпулювання інформацією. Той, хто володіє досить значною і структурованою інформацією, має більшу владу.

7. Ухилення від рішучих дій. Не привертаючи до себе зайвої уваги, повільно, але цілеспрямовано, закріплювати своє становище і завойовувати довіру оточуючих. Стратегія направлена на поступове просування до цілі, замість спроб зразу ж здійснити намічене. Одна невеличка поступка при цьому може стати значним підґрунтям для досягнення в подальшому стратегічної переваги.

8. Своєчасна реакція на новини. Миттєва реакція на політичну, економічну, соціальну кон’юнктуру суспільства дає можливість досягати значних успіхів у кар’єрі.

9. Обмежене консультування. Зміст стратегії полягає в тому, що керівник, який дозволяє підлеглим брати участь у прийнятті управлінських рішень, повинен проводити їх обмежене консультування.

Перераховані стратегії розширення кордонів влади не вичерпують всієї множини існуючих стратегій, якими керівник може користуватись у межах своєї управлінської культури.

3. Підходи до вивчення лідерства

Лідерство стало об'єктом дослідження багатьох вчених, і нині сформульовано основні підходи до вивчення лідерства.

Теорія рис (особистісна теорія лідерства)

Концентруючи свою увагу на вроджених якостях лідера, доводить, що ним може бути особа з певними особистісними якостями. Різні дослідники по-своєму виокремлювали ці характеристики, так і не дійшовши згоди щодо їх переліку. У надрах теорії рис зародилася харизматична концепція, згідно з якою людина народжується із задатками лідера, лідерство послане окремим видатним особистостям як благодать, "харизма" (грец. charisma — дар, милість, Божя благодать). Харизматичний лідер користується у групі абсолютною довірою, спонукає до схиляння перед собою.

Поведінковий підхід до проблем лідерства

На протипагу першому підходу, поведінковий підхід заснований на висновках, зроблених на базі спостережень лідерської поведінки, тобто дій лідерів, а не успадкованих ними рис.

На думку представників цього підходу, лідером стає людина, яка дотримується певного стилю поведінки. Не зважаючи на те, що поведінковий підхід просунув вивчення лідерства, зосередивши увагу на фактичній поведінці керівника, бажаного спонукати людей на досягнення цілей організації, його основний недолік – в припущенні, що існує якийсь один оптимальний стиль керівництва. Однак, узагальнюючи результати досліджень, які використовували даний підхід, з'ясувалось, що не існує одного "оптимального" стилю керівництва.

Ситуаційна теорія лідерства

Не відкидаючи теорії рис, вважає лідерство продуктом ситуації. Згідно з цими уявленнями, розв'язання завдань і спілкування у різних ситуаціях групового життя виводить на передній план індивідів, які переважають інших за якоюсь якістю.

Відкинувши твердження про вродженість якостей, представники цієї теорії висловлювали свої переконання, що конкретна ситуація стимулює і забезпечує найповніший вияв конкретних рис лідера. Вони також доводили, що людина, ставши лідером один раз, може знову виявити лідерські здібності. Часто, внаслідок дії стереотипів, людина-лідер в одній ситуації іноді розглядається групою як лідер взагалі. Визнання лідером в окремій ситуації, здобутий завдяки цьому авторитет є передумовами обрання індивіда на лідерські ролі й наступного разу.

Сучасні вчені намагаються визначити, які стилі поведінки та особисті якості більш всього відповідають певним ситуаціям. Це означає, що керівник-лідер повинен вміти вести себе по-різному в різних ситуаціях.

Синтетична (системна) теорія лідерства

Ця теорія сформувалася на основі узагальнення напрацювань у межах попередніх підходів. Лідерство вона тлумачить як процес організації міжособистісних стосунків у групі, вважаючи лідером суб'єкта управління цим процесом. Представники цієї теорії суттєву увагу звертають при цьому на структуру особистості лідера, тривалість існування групи та ін. Власне феномен лідерства аналізують як продукт спільної групової діяльності при розв'язанні конкретного завдання, коли індивіди мають змогу виявити свою здатність організувати групу на розв'язання групової проблеми. Отже, спільна діяльність (актуальність мети, широта завдань, різноманітність умов для їх розв'язання та ін.) сприяє виникненню і формуванню лідерства, появи конкретного лідера. Більшість вітчизняних досліджень лідерства здійснюється саме в координатах цієї теорії.

4. Якості та риси характеру ефективних лідерів

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Г.В. Осовська пише, що люди хочуть, щоб їхній лідер був не стільки професіоналом-технократом, орієнтованим винятково на процес виробництва, а насамперед керівником з людським обличчям, що володіє всіма гами психічних переживань. У його діяльності на першому плані повинна стояти орієнтація на людину. У цьому і полягає справжня суть лідерства. Не кожному керівнику дано стати лідером. Таким може бути людина, що володіє цілком визначеними якостями:

а) **чесність** - повна ясність з приводу дотримання норм загальнолюдської моралі. Відповідь на запитання - "Пішов би ти з цією людиною у розвідку?" - повинна бути позитивною;

б) **інтелект** - швидкість, гнучкість і прогностичність розуму; стійка увага, вміння володіти мовою; допитливість;

в) **здатність розуміти людей** - уміння зрозуміти поведінку співрозмовника; здатність бачити в людині особистість; прагнення збагатити людину духовно;

г) **стійкість поглядів** - адекватна реакція на ситуацію; контроль над емоціями; стислість дій;

д) **впевненість у собі** - прагнення брати на себе відповідальність; поінформованість про свої недоліки і достоїнства; наполегливість у досягненні мети;

е) **скромність у побуті** - відсутність спрямованості до розкоші; раціоналізм у поводженні з речами; схильність до самообслуговування;

є) **ерудованість** - широта і глибина пізнання в різних галузях науки і техніки; гарна поінформованість з філософії, політології, історії, знання в сфері людинознавства.

Видно, що кожен автор має власне уявлення, яке побудоване на досвіді спілкування із лідерами, щодо якостей, якими вони повинні володіти, але більшість із них говорять про те, що лідерські якості можна розвивати, і лідери повинні бути на всіх управлінських ланках в організації.

Слід зазначити, що оволодіння секретами ефективного лідерства для багатьох залишається недосяжною метою, але ефективність організації все більшою мірою залежить саме від лідерських властивостей менеджерів.

На думку багатьох науковців, **лідерство виступає основою** керівництва.

5. Стили управління

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

Авторитарний стиль управління засновується на припущенні, що люди за своєю природою ліниві, не люблять брати на себе відповідальність. Він характеризується високою централізацією керівництва, єдиноначальністю в прийнятті рішень, жорстким контролем. Співробітники повинні виконати лише те, що їм наказано. При цьому вони отримують мінімум інформації. Керівник при такому методі управління, як правило, відмовляється від послуг експертів, думок підлеглих, не виносить свої пропозиції на попереднє обговорення. Він намагається уникнути таких ситуацій, в яких виявилася б його некомпетентність. Наради проводить для дотримання формальності, оскільки рішення в нього підготовлені заздалегідь. Критики і своїх помилок не визнає, однак сам любить покритикувати. Вимагає від підлеглих все що вважає за потрібне, незважаючи на те, що його вимоги нерідко виходять за межі службових відносин. Переважаючі методи керівництва: накази, розпорядження, зауваження, догани, загрози, позбавлення пільг. При такому стилі керівництва інтереси справи ставляться значно вище за інтереси людей.

При цьому стилі управління лідер користується серед підлеглих головним чином формальним авторитетом. Тому авторитарний стиль керівництва не може вважатися оптимальним, він повинен знаходити обмежене застосування лише при деяких обставинах, які вимагають швидких і категоричних рішень.

Демократичний тип керівника характеризується прагненням керівника до вироблення рішень, розподілом повноважень і відповідальності між керівником і підлеглими. Такий керівник особисто займається тільки найбільш складними і важливими питаннями, надаючи право підлеглим вирішувати всі інші. Він намагається радитись з ними і прислуховується до думки колег, вважає своїм обов'язком інформувати підлеглих про стан справ і перспективи розвитку колективу. При цьому всіляко стимулює ініціативу з боку підлеглих. Спілкування з підлеглими веде доброзичливо і ввічливо. При такому методі управління в колективі створюється сприятливий психологічний клімат.

За таких умов лідер користується не тільки службовим, але і високим авторитетом у підлеглих, панує дух співробітництва і розвиваються управлінські навички у підлеглих.

У практичній діяльності демократичний лідер виходить з того, що люди мотивуються не тільки матеріальними, але й більш високими потребами, тому він намагається зробити обов'язки підлеглих більш привабливими. Тобто створити ситуацію, за якої люди до деякої міри самі себе мотивують, тому що їх робота сама є винагородою.

У високій мірі керівник сприяє тому, щоб підлеглі розуміли, що їм доведеться вирішувати більшу частину проблем, не шукаючи схвалення або допомоги. У той же час керівник витрачає багато зусиль на створення атмосфери довіри і відкритості з тим, щоб, коли підлеглим буде потрібна допомога, вони могли б звернутися до керівника. Він старається навчити підлеглих вникати в проблеми підприємства, надає для цього відповідну інформацію і показує, як шукати рішення.

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

Характеристика стилів керівництва

Параметри взаємодії керівників з підлеглими	Стилі керівництва		
	авторитарний	демократичний	ліберальний
1. Прийоми ухвалення рішення	Одноосібно вирішує питання	Перед ухваленням рішення радиться з підлеглими	Чекає указівок від керівництва чи рішення наради
2. Спосіб доведення рішення до виконавців	Наказує, розпоряджається, командує	Пропонує, просить	Просить
3. Розподіл відповідальності	Бере на себе чи перекладає на підлеглих	Розподіляє відповідальність відповідно до переданих повноважень	Знімає із себе усяку відповідальність
4. Відношення до ініціативи	Придушує	Заохочує, використовує в інтересах справи	Віддає ініціативу в руки підлеглих
5. Відношення до підбору кадрів	Боїться кваліфікованих працівників	Підбирає грамотних працівників	Підбором кадрів не займається
6. Відношення до недоліків власних знань	Усе знає – усе вміє	Постійно підвищує свою кваліфікацію, враховує критику	Поповнює свої знання і заохочує цю рису у підлеглих
7. Стиль спілкування	Тримає дистанцію, не товариський	Дружньо набутований, любить спілкування	Боїться спілкування, спілкується з підлеглими тільки з їх ініціативи
8. Характер відносин з підлеглими	Диктується настроєм	Рівна манера поведінки, постійний самоконтроль	М'який, покладливий
9. Відношення до дисципліни	Прихильник формальної твердої дисципліни	Прихильник розумної дисципліни, здійснює диференційований підхід до людей	Вимагає формальної дисципліни
10. Відношення до морального впливу на підлеглих	Вважає покарання основним методом стимулювання. Заохочує тільки по святах	Використовує різні види стимулів, не завжди орієнтуючись на свята	Діє приблизно так само, як і демократ

Девід Мак Грегор наприкінці 50-х років розробив теорії “Х” та “У”, що характеризують стилі управління та виявив дві концепції людської поведінки.

Таблиця 7.4

Теорія “Х” та “У” Мак Грегора

Поняття	Теорія “Х”	Теорія “У”
1. Стиль керівництва	Авторитарний	Демократичний
2. Уявлення про людину	Люди за своєю природою не бажають працювати і при першій ліпшій можливості прагнуть уникати праці. У виконавців відсутнє або не розвинуте честолюбство і вони прагнуть уникати відповідальності, бажають аби ними керували. Більш за все люди прагнуть відчуття захищеності	Праця – природний процес. За сприятливих умов людина прагне до все більшої відповідальності. Якщо людина поділяє організаційні цілі, то вона активно використовує самоуправління та самоконтроль. Люди здатні творчо вирішувати проблеми
3. Планування	Централізований розподіл завдань, одноособове	Заохочення визначення цілей підлеглими відповідно до цілей організації
4. Організація діяльності	Визначення цілей, стратегії та тактики	Високий ступінь децентралізації повноважень
5. Мотивація	Чітке структурування завдань, повноваження не делегуються	Орієнтація на потреби вищих рівнів
6. Контроль	Апеляція до потреб нижчих рівнів	Самоконтроль підлеглих в процесі роботи та контроль керівника по її завершенні
7. Спілкування	Тотальний, всеохоплюючий	Керівник є зв’язковою ланкою в інформаційному просторі
8. Ухвалення рішень	Жорстка регламентація поведінки, заперечення права вільного ухвалення рішень підлеглими	Активні участь підлеглих в процесі розробки та прийняття рішень
9. Використання влади та впливу	Психологічний тиск, загроза покарання, влада, що заснована на примусі	Переконання та участь, влада через позитивне підкріплення

Лайкерт дійшов висновку, що будь-який керівник обов'язково тяжіє до однієї з крайнощів: 1) керівник зосереджений на роботі; 2) керівник зосереджений на людині (рис. 7.1). **Керівник, зосереджений на роботі**, перш за все, піклується про завдань і створення мотиваційної системи винагород для стимулювання продуктивності праці. **Керівник, зосереджений на людині** концентрує увагу на вдосконаленні людських стосунків, створенні сприятливого мікроклімату, заохочує взаємодопомогу, надає підлеглим максимальну свободу і активно залучає їх до участі у прийнятті рішень.

Лайкерт запропонував чотири системи стилю керівництва (рис. 7.1).

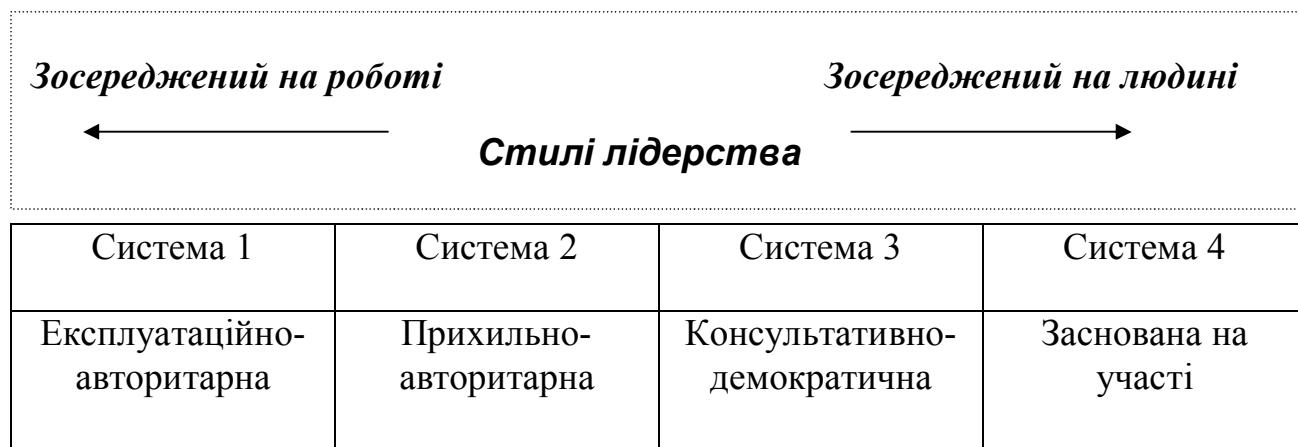


Рисунок 7.1. Лайкертові системи керівництва

Керівників, які належать до першої системи, описано як типових автократів з диктаторськими нахилами. Жорстка експлуатація підлеглих, вимогливість відрізняють їх від "прихильних автократів", які поєднують тоталітарні риси з ініціативою підлеглих. Мотивація досягається не тільки примусово, а й через винагороди.

Керівники системи 3 демонструють довіру до підлеглих, двостороннє спілкування.

Система 4 передбачає групові рішення, проекти яких висуваються ініціативними підлеглими і після конструктивного обговорення візуються керівником. Спілкування нетрадиційне, стосунки дружні, панує атмосфера довіри.

Керівники різного рівня тяжіють до котрогось способу поведінки. Але треба сказати, що названі стилі не охоплюють всю різноманітність стилів, які зустрічаються у практичній роботі. Діяльність лідера настільки різноманітна, що всяка спроба єдиної класифікації стилів лідерства не є вичерпною.

Даніел Гоулман (американський автор більше 10 книг з психології, освіти, науки і лідерства) виділяє певні стилі лідерства і дає їм характеристику (табл. 7.5).

Коротка характеристика стилів лідерства Д. Гоулмана

Стиль	Метод роботи	Девіз	Основні характеристики «емоційного інтелекту»	Оптимальні умови для застосування	Загальний вплив на клімат
Диктаторський	Вимагає повного і негайного виконання	«Роби як я сказав!»	Стремління до досягнення результатів, ініціативність самоконтроль	Стан кризи, необхідність різких перемін, взаємодія з «важкими» підлеглими	Негативний
Авторитетний	Надихає підлеглих на роботу, роз'яснюючи їм свої ідеї	«Всі за мною!»	Самовпевненість, емпатія, стремління до перемін	Коли для перемін потрібні нові ідеї, коли потрібно змінити загальний курс	Позитивний
Партнерський	Створює атмосферу миру і згоди, встановлює дружні стосунки	«Найголовніше – це люди!»	Емпатія, відносини, спілкування	Коли потрібно згуртувати колектив чи знайти нову мотивацію	Позитивний
Демократичний	Досягає згоди, втягуючи всіх в процес роботи	«А що ви скажете?»	Співробітництво, колективне керівництво, спілкування	Коли потрібно досягти згоди в поглядах, викликати відчуття причетності чи отримати важливу інформацію від працівників	Позитивний
Зразковий	Задає нові стандарти продуктивності	«Роби як я! І то вже!»	Свідомість, стремління отримати результат, ініціативність	Коли потрібно швидко добитись результатів у мотивованій, компетентній команді	Негативний
Наставницький	Розвиває, готує працівників для майбутнього	«Спробуй це»	Заохочує розвиток інших, емпатія, самоаналіз	Коли потрібно допомогти працівникові підняти продуктивність чи розвинути певні індивідуальні якості	Позитивний

6. Типологія керівників

Сучасний світ шукає лідерів, які можуть жити, працювати і процвітати в період динамічних трансформацій. Щоб досягти цього, сучасні лідери повинні «навчитися вчитися» на основі різноманітного досвіду. Переклад англійського слова «навчання» («learning») позначає «шлях або дорога». Тобто вчитися означає йти дорогою, що веде нас до мети. Бути ефективним лідером - означає вчитися все життя.

Навчання розвиває здатність до творчості. Люди, які розвиваються і організації, які розвиваються здатні самі моделювати своє майбутнє. Якщо поставити собі за мету стати ефективним лідером, то лідерські якості можна розвинути за допомогою самопізнання, пізнання інших і пізнання світу навколо себе.

Існує багато теорій, наукових шкіл, наукових течій, які займаються типологією людей. Знання цих типологій здатне спростити спілкування, зробити зрозумілими поведінські реакції людей, зрозуміти свою поведінку.

6.1. Типологія керівників Іцхака Адізеса

Один з кращих бізнес-консультантів світу доктор Іцхак Адізес, вивчаючи більше 40 років питання управління, констатує: всі люди різні, ідеальних людей немає, тому потрібно створювати команди, члени яких взаємодоповнювали б один одного.

Концепція Адізеса подібна на деякі інші, і він це визнає. Але в ній є важливі акценти, які роблять її унікальною і придатною не тільки до бізнес-реалій, але і до інших сфер, де люди утворюють об'єднання: сім'ї, творчі і спортивні команди, неприбуткові організації і навіть уряди.

Адізес описує чотири функції менеджменту, називаючи їх «вітамiнами» і кажучи про ризик «гіповітамінозу»:

P (Producing Results) – націленість на результат;

A (Administration) – адміністрування;

E (Entrepreneurship) – підприємництво;

I (Integration) – інтегрування, тобто здатність об'єднувати людей, увага до стосунків та людських потреб, інтересів – і створення умов для їх поєднання і задоволення.

У різних людей домінують різні функції: хтось успішний у результативній діяльності (P), хтось в процедурах и правилах (A), хтось в новаторських ідеях (E), хтось є дипломатичним і майстром у сфері взаємовідносин (I).

Домінуюча функція нерозривно пов'язана з іншими параметрами: як людина сприймає реальність, наскільки швидко думає і говорить, наскільки масштабно чи локально мислить і навіть те, що розуміє під простими словами «так» чи «ні». Набір цих характеристик зручно називати стилем – P, A, E та I.

Короткий опис головних ролей за Адізесом дано для керівників, у яких одна роль яскраво виражена, в той час, як інші ролі майже не спостерігаються. На практиці така ситуація майже не зустрічається. Даний опис є для розуміння кожної ролі.

Опис головних ролей керівників за І. Адізесом

Виконавець

Активність керівника спрямована на результат.

Для нього важливі чітке завдання, цілі, факти, цифри.

Виконавець в «чистому вигляді», коли дана роль яскраво виражена, а решта ролей не представлені – це «робоча конячка». Приходить першим і йде останнім, завжди зайнятий. Для такого керівника характерним є короткострокове планування. Підлеглі йому працівники не розвиваються.

Для виконання даної ролі необхідними якостями є:

інформація про події, технології, політичну і стратегічну лінії.

Адміністратор

Створення інформаційних систем, систем бюджетування, контролю. Оцінка результатів, дослідження і перевірка варіантів вирішення задач, встановлення правил.

Для Адміністратора важливі ціль, стратегія, порядок, норми, правила.

Адміністратор в «чистому вигляді» – бюрократ. Приходить і йде з роботи за розкладом. У нього все знаходиться на своїх місцях. Його підлеглі завантажені роботою у відповідності до правил. Навчання працівників проводиться згідно з планом. Збори проводить за розкладом незалежно від потреб.

Головне – «правильно» виконати завдання.

Для виконання даної ролі необхідними якостями є: знання у сфері економіки, фінансів, системи бухобліку, знання законів і комп'ютерних систем.

Підприємець

Створення нового, аналіз ідей, оновлення, загальне розуміння технологій, оцінка можливостей і загроз зі сторони оточуючого середовища.

Підприємець в «чистому вигляді» – авантюрист. Немає чіткого розкладу, але багато ідей. Збори проводить при виникненні нової ідеї.

Головне – увага до нових ідей. Для підприємця характерна постійна зміна пріоритетів і нетерплячість.

Для виконання даної ролі необхідними якостями є: розуміння головної концепції підприємства, знання маркетингу і технологій.

Інтегратор

Координування, вироблення загальної думки щодо цілей і стратегії, планування, мотивація, розвиток і навчання підлеглих, підвищення зацікавленості в роботі.

Для Інтегратора важливим є створення атмосфери спілкування. Зазвичай він є багатослівним.

Інтегратор в «чистому вигляді» – погоджувач. Приходить і йде з роботи разом зі всіма, свою владу не демонструє. Підлеглі диктують йому свою волю.

Для виконання даної ролі необхідними якостями є:

знання психології, стратегії, теорії організації, вміння розумітися у взаємовідносинах.

6.2. Типологія керівників за їх «логікою дій»

Багато корпоративних психологів визнають, що відмінності між лідерами визначаються не управлінською філософією, не стилем керівництва і не особливостями особистості, а насамперед внутрішньою «логікою дії» - тим, як керівник реагує на ситуацію, якщо його влада чи безпека опинилися під загрозою. Однак лідери не часто вивчають власну логіку дій і ще рідше намагаються цю логіку змінити.

Тоді як це варто було б робити. Такий самоаналіз допомагає керівнику не тільки розвинути свої здібності, але й розширити можливості компанії. У своєму дослідженні Девід Рук та Уільям Торберт опиралися на свій 25-річний досвід консультування тисяч керівників таких організацій, як Deutsche Bank, Harvard Pilgrim Health Care, Hewlett -Packard, NSA, Trillium Asset Management, Aviva і Volvo. Проведені дослідження дозволяють зробити висновок: намагаючись розібратися у власній логіці дій, керівник може підвищити свою лідерську кваліфікацію. Але щоб робити це ефективно, йому перш за все необхідно визначити, до якої із семи категорій лідерів він відноситься.

Для класифікації лідерів застосовують тест «Профіль розвитку лідера», в якому пропонується завершити 36 неповних фраз. Наприклад, у фрази «Хороший лідер ...» можуть бути різні закінчення: «... вміє вдарити батоном», «... вважає за необхідне добиватися високої результативності», «... маніпулює конфліктуючими сторонами і відповідає за свої рішення» та ін.

Тест дозволяє зобразити профіль керівника, що і показує, як він інтерпретує власні вчинки і явища навколишнього світу. За видом профілю можна судити, який тип логіки дії в даний момент домінує у керівника. За 25 років консультацій і досліджень тест на завершення фраз пройшли тисячі американських і європейських менеджерів і спеціалістів у віці 25-55 років, що представляють сотні компаній, а також державні і суспільні організації. Досвід показує, що від логіки дій істотно залежить рівень особистої і професійної результативності людини.

Виділяють сім типів логіки дій і відповідно сім типів лідерів: «маніпулятор», «дипломат», «експерт», «процвітаючий», «індивідуаліст», «стратег» і «алхімік». У міру розвитку своїх здібностей керівники можуть переміщатися з однієї категорії в іншу, так що, провівши через кілька років повторне тестування, можна простежити за динамікою розвитку особистості.

Розглянемо всі сім типів керівників.

1. Маніпулятор

Лідери, яких відраховують в цю категорію, відрізняються підозрілістю, егоцентризмом і схильністю до інтриганства. Серед опитаних керівників таких виявилось лише 5%. Цих людей цікавить тільки особистий успіх, і вони відносяться до світу і інших людей як до засобів досягнення власних цілей. У кожній конкретній ситуації маніпулятор намагається визначити, чи може він впливати на події чи ні, і залежно від цього поводить себе так чи інакше. Навколишні для нього – або об'єкти маніпулювання, або суперники, які, на його думку, теж дбають лише про себе. Маніпулятор не соромиться в засобах, вважаючи таку поведінку нормальною у жорсткому світі, який живе за

законом «око за око». Люди цієї категорії не сприймають критики, звинувачують у всьому оточуючих і агресивно реагують на будь-які зазіхання.

Мало кому з маніпуляторів вдається довго залишатися на керівному посту. Для успішного розвитку кар'єри цим людям необхідно освоїти більш конструктивну логіку дій. Агресивність, схильність до самозвеличення і постійна готовність порушити правила гри – явно не ті якості керівника, які підлеглі погодяться довго терпіти. Організації з корпоративним середовищем, що заохочує маніпуляторів, рідко виявляються успішними в довгостроковій перспективі.

2. Дипломат

Дипломат відноситься до навколишнього світу більш людяно, ніж маніпулятор, однак, якщо він опиняється на вершині корпоративного керівництва, його логіка дій також призводить до вельми сумних наслідків. Представники даної категорії сумлінно працюють на організацію, але при цьому занадто стараються догоджати вищому керівництву і уникати конфліктів. Дипломату важливіше зміцнити контроль над власною поведінкою, ніж над зовнішніми обставинами і поведінкою інших людей. Згідно з його логікою дії, лідер може отримати вплив і завоювати популярність, дотримуючись корпоративних норм і якісно виконуючи свої повсякденні обов'язки.

Якщо дипломат працює в команді або на допоміжних ролях, то може принести чималу користь. Він здатний згуртувати колектив і врахувати інтереси інших людей. Можливо, саме тому дипломати найчастіше займають молодші менеджерські посади – лінійних контролерів, представників сервісних підрозділів, старших медсестер і т. п. Дослідження показало, що 80% всіх дипломатів працюють на низових посадах. Для порівняння: 80% всіх опитаних нами стратегів – керівники вищого рівня. Це порівняння дозволяє зробити висновок, що людина, що освоює більш ефективну логіку дії, має більше шансів для кар'єрного просування.

Займаючи високий щабель в ієрархії, дипломат створює безліч проблем. Прагнення не помічати конфлікти, незмінно підтримувати дружні відносини робить його нездатним критикувати. Крім того, дипломат боїться перемін, оскільки вони неминуче супроводжуються конфліктами.

Показова історія одного дипломата, котрому довелося тимчасово виконувати обов'язки генерального директора, після того як його попередник раптово помер. При обговоренні кандидатури наступника рада директорів не змогла прийти до єдиної думки, і дипломата попросили залишитися на посаді до винесення кінцевого рішення. Нашому герою подобалося виконувати роль формального лідера і бути в центрі загальної уваги. Набагато менше йому подобалося займатися проблемами, пов'язаними з улагоджуванням конфліктів. Він, наприклад, не наважувався замінити декількох топ-менеджерів, які не надто успішно справлялися з роботою і опирались реорганізації, розпочатій колишнім гендиректором. Багато елементів програми були дискусійними, і, щоб не брати участь у їх обговоренні, дипломат вдавався до різних хитрощів – наприклад, планував ділові поїздки на ті дні, коли мали відбуватися засідання вищого керівництва. Незадоволення топ-менеджерів наростало, і незабаром

вони один за одним почали подавати заяви про звільнення. Горе-керівник «вирішив» кадрову проблему, публічно подякувавши членів команди за співробітництво і призначивши нових топ-менеджерів. Однак через прорахунки в управлінні компанія зазнавала все більш значних збитків, і врешті-решт рада директорів повернув дипломата на його колишню посаду віце-президента.

3. Експерт

Найчисленніша категорія лідерів – експерти, їх 38%. На відміну від маніпуляторів, прагнуть встановити контроль над навколишнім світом. На відміну від дипломатів, які намагаються контролювати власну поведінку, експерти фокусуються на вдосконаленні своїх знань і навичок – як у професійному, так і в особистому житті. Над усе вони цінують інтелект. Не дивно, що логіка дій експерта характерна для багатьох бухгалтерів, інвестиційних аналітиків, маркетологів, розробників програмного забезпечення і консультантів. Упевнені у своїй кваліфікації, ці фахівці, втілюючи власні рішення в життя, використовують залізну логіку і точні факти.

Постійна націленість на самовдосконалення і досягнення найвищої результативності робить експертів чудовими виконавцями. Однак на керівних посадах вони не завжди настільки ж ефективні: їм заважає абсолютна впевненість у власній правоті. Якщо підлеглі скаржаться на боса, що не терпить ніяких заперечень, то, швидше за все, їх керівник з числа експертів. Люди з цієї категорії, як правило, вважають колегіальну роботу недозвальною розкішшю («Не на всіх засіданнях доводиться марнувати час - деякі вдається скасувати!» - Типова позиція експерта). Експерти зневажливо відкидають судження інших, менш обізнаних співробітників і не цінують прояви емоційного інтелекту.

4. Процвітаючий

Це начальник, який одночасно вимогливий і турботливий, успішно керує злагодженою командою і захочує співробітництво між підрозділами. Коло 30% лідерів саме з цієї категорії. Вони вміють створювати сприятливу робочу обстановку і зосереджувати зусилля на досягненні цілей, але у них є і серйозний недолік: їх логіка дій часто заважає мислити широко і нестандартно.

Процвітаючим властиве більш складне і цілісне бачення світу, ніж представникам трьох попередніх категорій. Вони нормально сприймають критику і розуміють, що невизначеність і протиріччя нашого повсякденного життя можуть пояснюватися відмінностями в індивідуальному осмисленні ситуацій. Вони знають також, що для конструктивного вирішення конфліктів необхідні здатність розуміти міжособистісні стосунки і вміння позитивно впливати на людей. Процвітаючі, як правило, впевнено керують колективом і успішно реалізують нові короткострокові (від року до трьох років) стратегії, знаходячи оптимальний баланс між довгостроковими і поточними пріоритетами.

У процвітаючих можуть виникати серйозні конфлікти з експертами. Це трапляється, коли підлеглий-експерт впевнений у своїй професійній перевазі над начальником-процвітаючим, і в той же час, змушений визнавати його успіхи і досягнення. Наприклад, у Hewlett-Packard дослідники і розробники корпорації, явні експерти, не завжди знаходять спільну мову з керівниками лабораторій, типовими процвітаючими. На одній з нарад в НР керівник з числа

процвітаючих, роздратований дріб'язковими доводами підлеглих, викрикнув: «Я знаю, що ми могли б реалізувати в цьому продукті 18 функцій! Але споживачі хочуть отримати його вже в нинішньому столітті, а значить, нам доведеться обмежитися вісьмома базовими функціями». Втім, далеко не завжди такі конфлікти виявляються руйнівними. Іноді вони, навпаки, стають запорукою конкурентоздатності і джерелом процвітання успішних компаній.

5. Індивідуаліст

Представники цієї категорії вважають, що жоден з варіантів логіки дій не можна вважати «природним»: будь-яка логіка, в тому числі і їх власна, - штучна форма, в яку людина втілює свої відносини зі світом. Ця концепція, на перший погляд досить абстрактна, дозволяє лідерам-індивідуалістам (їх частка становить близько 10%) привносити в діяльність їх компаній унікальні і часто дуже цінні елементи. Індивідуалісти дуже гнучко будують свої відносини з людьми різних типів і зі всіма знаходять спільну мову.

На відміну від процвітаючих, індивідуалісти добре розуміють, що дії людини можуть вступати в протиріччя з її принципами, а корпоративна політика іноді не відповідає корпоративним цінностям. Такі протиріччя породжують не тільки напруженість, але й можливості для творчого пошуку та подальшого розвитку.

Індивідуалісти нерідко діють в обхід правил, якщо вважають їх несправедливими, і це може стати причиною серйозного невдоволення колег і начальників. «Ну що нам з нею робити?» - запитав голова американської компанії, стурбований частими конфліктами з однією з підлеглих, Шерон. Ця типова індивідуалістка була блискучим фахівцем і прекрасно справлялась з досить непростими завданнями. Зокрема, вона створила в Чехії чітко налагоджену офшорну службу, що забезпечує ІТ-підтримку двом місцевим підрозділам компанії. Терміни і бюджет проекту були вкрай напруженими, але, як сказав керівник Шерон, «її служба почала функціонувати раніше, ніж група оцінки ризиків встигла підготувати звіт про те, чому цей проект нездійсненний».

Однак при всіх достоїнствах Шерон в компанії за нею міцно закріпилася репутація зовсім непередбачуваної людини. Працюючи над своїми проектами, вона проявляла неабиякий політичний талант, але її дії постійно ставили оточуючих в глухий кут. Шерон не бажала рахуватися з загальнокорпоративними процесами і з людьми, що не входять в її команду. Кілька разів для вирішення конфліктів було потрібне втручання гендиректора. Сам він за своєю логікою дій був процвітаючим і не розумів, як змусити непокірну співробітницю змінити манеру поведінки. З огляду на відмінну роботу Шерон, гендиректор вирішив залишити її в компанії, але незабаром вона сама пішла, щоб створити власну консалтингову фірму.

6. Стратег

В цю категорію попадає лише 4% лідерів. Стратег, на відміну від індивідуаліста, підходить до організаційних конфліктів і суперечностей як до реальних проблем, які можна обговорювати і направляти в потрібне русло. Якщо індивідуаліст – майстер спілкування з колегами, які керуються іншою логікою дії, то сильна сторона стратега – вміння передбачати вторинні,

неочевидні наслідки різних угод, організаційних ініціатив і т. п. Крім того, стратеги налагоджують діалог і взаєморозуміння між представниками інших категорій, сприяючи таким чином підвищенню ефективності – як на індивідуальному рівні, так і в масштабах всієї організації. Логіка дій стратега – процес перетворення бізнесу та соціального середовища повинен проходити поетапно, під пильним наглядом керівництва.

Стратеги вирішують конфлікти набагато м'якше і безболісніше, ніж представники інших категорій, і успішніше за інших долають інстинктивне небажання колег що-небудь міняти в собі і навколо себе. Завдяки цим властивостям стратеги зазвичай бувають ідеальними перетворювачами. Це підтверджує дослідження, в ході якого було опитано десять керівників компаній з шести різних галузей. Аналіз анкет показав, що п'ятеро з десяти – стратеги. Всі п'ятеро за останні чотири роки здійснили у своїй компанії не менше одного перетворення, незмінно домагаючись підвищення прибутковості, зростання ринкової частки та посилення бренду. Інші гендиректори, представники інших категорій, діяли менш успішно: з них лише двом за той же період вдалось реорганізувати свої компанії, хоча в кожному випадку до проектів залучалися досвідчені консультанти (до речі, з числа стратегів).

Стратеги часто просувають суспільно значущі бізнесові проекти і здійснюють їх в атмосфері співпраці і взаємодопомоги. У своїй діяльності вони намагаються поєднати ідеалізм з практичністю.

7. Алхімік

Ця категорія дуже нечисленна, а її представники відрізняються, скажімо від стратегів, здатністю до докорінного, історично значущого оновлення – як власної особистості, так і своєї організації. Якщо стратег, розвиваючись, переходить від одного проекту або напряму до іншого, то алхімік може одночасно контролювати кілька різних ситуацій, діяти відразу на декількох рівнях. Люди цього типу легко знаходять спільну мову з «королями і простолюдинами». Вони успішно вирішують насущні, одномоментні проблеми, але при цьому ніколи не випускають з уваги довгострокові цілі.

Алхіміки становлять лише 1% лідерів, це взагалі дуже рідкісний тип людей, і не тільки в бізнесі. Типовий алхімік – це харизматична особистість, це людина твердих принципів, освічений і високо цінує істину. Алхімік відчуває доленосні моменти в житті своєї організації і створює символи і метафори, що мають потужний вплив на уми і серця людей. Ось майже анекдотичний, але тим не менш характерний приклад: недавно призначений гендиректор однієї досить консервативної британської фінансової компанії раптом почав з'являтися на роботу не у звичайному костюмі і при краватці, а в спортивному костюмі. Спочатку він ніяк не пояснював цю переміну, і підлеглим залишалося тільки гадати, що означає новий дрес-код. Через кілька тижнів керівник зробив офіційну заяву з приводу свого незвичайного вигляду. Він пояснив це тим, що компанія повинна долати застарілі стереотипи бізнесу і ставати більш швидкою і рухомою.

Приблизно 55% протестованих лідерів відносяться до одного з трьох класів: «маніпуляторів», «дипломатів» або «експертів». У представників цих

класів результативність роботи нижча за середній рівень. У вмінні реалізовувати корпоративну стратегію ці люди помітно поступаються керівникам з розряду «процвітаючих» (їх приблизно 30%). Але тільки «індивідуалісти», «стратегі» і «алхіміки», що становлять 15% всієї вибірки, демонструють стійку здатність здійснювати інновації та проводити у своїх організаціях успішні перетворення.

Таблиця 7.7

Характеристики керівників різних типів

Категорія	Частка у вибірці, %	Характерні риси	Переваги
Маніпуля-тор	5	Намагається отримати перевагу за всяку ціну, фокусується лише на власних потребах, використовує інших як інструменти.	Може виявитися ефективним в період кризи і при організації продажів.
Дипломат	12	Уникає відкритих конфліктів, намагається відповідати загальноприйнятим нормам.	Вміє об'єднати зусилля людей в колективі.
Експерт	38	Керується логікою, ставить в основу кваліфікацію і ефективність.	Чудовий індивідуальний виконавець.
Процвіта-ючий	30	Здатен вирішувати стратегічні завдання, в тому числі використовуючи можливості колективу, підтримує баланс між управлінськими завданнями та вимогами ринку.	Добре справляється з роллю менеджера, орієнтований на дію і досягнення мети.
Індивиду-аліст	10	Враховує особливості конфліктуючої логіки дії - як на індивідуальному, так і на організаційному рівні. Здатний створювати унікальні структури, що дозволяють усунути протиріччя між стратегією і діяльністю компанії.	Може виявитись успішним підприємцем чи консультантом.
Стратег	4	Здатен здійснювати перетворення на організаційному та персональному рівні, схильний до аналізу і самоаналізу, як у коротко-, так і в довгостроковій перспективі.	Може з успіхом очолити реорганізацію.
Алхімік	1	Здійснює соціальні перетворення, майстерно керуючи їх матеріальними, духовними і соціальними аспектами.	Може з успіхом здійснювати соціально значущі реформи.

Лідери можуть міняти свою логіку дій і переходити з однієї категорії в іншу. Лідер, який бажає удосконалити особистий стиль, має в першу чергу проаналізувати свою логіку дій і почати роботу над собою. Вдосконалення власної логіки дій дається дуже нелегко. Деякі люди за все своє життя практично не змінюються, інші змінюються дуже значно. Звичайно, важливу роль тут відіграють гени, але й вони визначають не все. Людина, яка готова працювати над собою і розвиває в собі здатність до самоаналізу, безсумнівно, має хороші шанси стати видатним лідером. Можливо, мало хто досягне рівня

алхіміків, але стати індивідуалістом або навіть стратегом за бажання вдається багатьом. Компанії, які цілеспрямовано допомагають своїм топ-менеджерам досліджувати і удосконалювати логіку дій, виявляються у виграші.

Зафіксовано чимало випадків перетворення керівників з експертів на процвітаючих, з процвітаючих на індивідуалістів або стратегів. Цьому може сприяти:

- спільна робота з такими керівниками і переймання досвіду в них;
- різні психологічні фактори: втрата віри в попередню систему, нудьга, роздратування, спустошення, депресія та ін. Людина може почати задавати собі запитання: як діють люди з більш продуктивною логікою дій? Як правило, відкриття нової перспективи у логіці дій супроводжується і перемінами у житті: з'являються нові знайомства, починаються пошуки інших форм духовного життя та шляхів самовираження;
- зовнішні обставини, такі як підвищення по службі. Наприклад, коли експерта, який розробником і відповідає за випуск нових продуктів, призначають керівником підприємства, то йому доведеться координувати роботу різних підрозділів, а для цього вже потрібні якості процвітаючого для того, щоб вкладатись в терміни і бюджет;
- зміни в методах і умовах роботи. В одній із компаній було вирішено, що головувати на засіданнях вищого керівництва може не тільки гендиректор, але і будь-який топ-менеджер. Це було зроблено для того, щоб забезпечити їм можливість професійного росту в умовах вільного обміну думками, відкритості і конструктивної критики, і дозволило процвітаючим керівникам засвоїти логіку дій індивідуалістів;
- втручання зі сторони. Наприклад, в одній з нафтопереробних компаній було чимало перспективних обдарованих менеджерів. Керівництво запросило двох консультантів, які за допомогою інтерв'ю та методик визначення особистісного профілю досліджували логіку дій кожного менеджера. Потім учасники проекту обговорювали і аналізували виявлені проблеми, намагаючись скласти оптимальний план подальшого кар'єрного просування лідерів. Це допомогло керівництву знайти більш раціональне застосування здібностям ряду індивідуалістів і стратегів, які, як виявилось, колись були недооцінені. Більше того, компанія переглянула свою систему критеріїв для оцінки лідерських здібностей, включивши в неї риси, властиві індивідуалістам і стратегам. У перелік вимог, що пред'являються до лідера, були додані такі положення, як «здатність побачити проблему з кількох точок зору» і «вміння домогтися істотних змін, не володіючи офіційними повноваженнями».

Розглянемо особливості переходу від однієї логіки дій до іншої.

Від експерта до процвітаючого.

Провідною є думка подолання перфекціоністського комплексу експерта, роз'яснення йому, що гнучка стратегія більш ефективна, ніж невідступне слідування якомусь одному, нехай навіть досконалому методу, що одну й ту ж проблему можна розглядати з різних позицій, виходячи з різних припущень.

Експерт для того, щоб перейти до групи процвітаючих може змінити свою манеру спілкування: наприклад, формулювати свої міркування у вигляді запитань, а не критичних зауважень («Можливо, ви праві, але мені б хотілося зрозуміти, як ви прийшли до цього висновку»); не фокусуватись на чужих помилках, а постаратись допомогти іншим.

Перетворення експертів у процвітаючих залишається в багатьох організаціях вузьким місцем, хоча цьому процесу приділяється чимало уваги. Дуже часто інженери, юристи та інші фахівці домагаються успіху в своїй сфері, але потім, коли на них покладаються управлінські обов'язки, не справляються з новою роллю. Щоб цього не сталося, експерт повинен освоїти необхідну логіку дії, що дозволяє поєднати його колишню високу кваліфікацію з навичками лідера.

Від процвітаючого до індивідуаліста

Як правило, керівники компаній вважають, що процвітаючі, з їх націленістю на кінцевий результат, - найкращі менеджери, про яких тільки можна мріяти.

На цьому етапі еволюції лідеру необхідно фокусуватися на тонкощах самоаналізу і більше глибокому аналізу чужої точки зору. Ділове і міжособистісне спілкування тут вже не є просто корисним і природним способом обміну готовими ідеями, воно перетворюється на творчий акт, засіб для створення нових ідей. Процвітаючий використовує спілкування і аналіз, щоб зрозуміти, наскільки успішно він (а також його команда або організація в цілому) йде до наміченої мети і як досягти цієї мети ефективніше.

Людина, що освоює логіку дії індивідуаліста, починає цікавитися сутністю самої мети, намагається оптимізувати механізм цілепокладання. Для визначення нових цілей і формування планів на найближчий рік потрібно проводити ґрунтовні обговорення.

До стратега і далі

Для лідера, який освоює логіку дій стратега або алхіміка, вдосконалення власного професіоналізму та підвищення особистої результативності вже не головне. Він багато чого досяг у своїй професії, і тепер його більше цікавлять методи і засоби, що дозволяють створювати проекти, команди, структури, стратегічні альянси й цілі організації. Всі ці знання і навички є плодом колективних досліджень, і тому запорука успіху на даному етапі – безперервні пошуки, що набувають все нових і нових форм.

На цьому етапі лідеру вже не потрібні наставники, які допомагали б йому відточувати професійну майстерність або вводили б його у впливову групу. Швидше він буде прагнути до взаємодії з колегами у вже існуючих групах: раді директорів, топ-менеджменті, науковому співтоваристві. Метою такого взаємного наставництва рівних стає навіть не підвищення шансів групи на успіх, а створення стійкої спільноти людей, здатних критично осмислити важливі сутності: ідеї та дії самого лідера, практику його організації, діяльність всієї галузі.

Приклад. Генеральний директор компанії по виробництву санітарно-гігієнічних засобів, що входила до складу великої корпорації раптом усвідомив, що для нього особисто, а також для його компанії і галузі в цілому характерна логіка процвітаючих. Хоча очолювана ним компанія була досить успішною, він зрозумів, що бізнес загруз у рутині, і заустив проект, націлений на розробку

недорогих засобів гігієни для країн, що розвиваються. Проект виявився дуже своєчасним, і для його реалізації керівник налагодив співпрацю з колегами-дослідниками з різних регіонів. У результаті всіх цих зусиль була створена благодійна організація з потужним освітнім підрозділом, яку фінансувала материнська корпорація. Ну а сам генеральний директор був призначений віцепрезидентом міжнародного проекту корпорації і дуже багато зробив на цій посаді для зміцнення різнобічного співробітництва та соціально відповідального бізнесу в країнах, що розвиваються.

Для формування логіки дії стратега розробляються спеціальні навчальні програми. Це можуть бути як тривалі курси (розраховані на рік-два), так і короткі, інтенсивні тренінги, і вони повинні показати відмінності між важливими життєвими реаліями і уявленнями про них і змусити керівників переглянути свої погляди. Подібні програми існують у ряді університетів і консалтингових компаній. В університеті в довгостроковій перспективі найбільш ефективними виявляються колективи з культурою, заснованою на логіці стратега. У таких колективах проблеми бізнесу розглядаються як можливості для зростання і розвитку - і на індивідуальному, і на організаційному рівні.

На жаль, така форма командної роботи використовується рідко. У більшості випадків команди топ-менеджерів діють на рівні логіки процвітаючих, віддаючи перевагу чітким цілям, розумним термінами, яким стратегічним і тактичним планам. Для багатьох цей підхід видається особливо доцільним в складних ситуаціях: можливість зібрати всі сили в кулак і вирішити непросте завдання доставляє процвітаючим задоволення. Типова процвітаюча команда виглядає так: на чолі стоять кілька процвітаючих, серед виконавців переважають процвітаючі та експерти, є також один-два індивідуаліста (або стратега), які, швидше за все, відчують себе зайвими. Процвітаючим командам, як правило, не подобається, коли виникає необхідність зупинитися і подумати, тут намагаються припинити розмови і питання з приводу цілей і принципів (все це вважається «нескінченим непотрібним філософствуванням») і висміюють запропоновані креативні експерименти. Такий підхід не дозволяє команді домогтися по-справжньому масштабного успіху.

Ще гірше, якщо в зрілій компанії топ-менеджмент діє на рівні логіки експертів. У цьому випадку керівники рангу віцепрезидентів відчують себе вождями і чекають від своїх команд лише звітів про виконану роботу. Ні про яку колегіальності при прийнятті рішень або визначенні стратегії тут мова не йде.

Втім, команди, керівництво яких діє відповідно до логіки дипломатів, ще менш ефективні. Для них, як правило, характерні тверда ієрархічна структура, неухильне дотримання норм, які не підлягають обговоренню, регламентовані «придворні» церемонії і ритуали.

Команди з індивідуалістичною логікою зустрічаються порівняно рідко – як правило, у творчих колективах, консалтингових компаніях і некомерційних організаціях. Вони помітно відрізняються від процвітаючих команд передусім підвищеною схильністю до рефлексії. Іноді індивідуалісти приділяють занадто багато часу аналізу і перегляду цілей, принципів і методів, через що процес прийняття рішень в таких командах виявляється занадто повільним.

РОЗДІЛ 4. УПРАВЛІННЯ ПОВЕДІНКОЮ НА РІВНІ ОРГАНІЗАЦІЇ

Тема 8. Управління конфліктами і стресами

Питання теми:

1. Природа конфлікту, його складові.
2. Види конфліктів.
3. Причини конфліктів.
4. Дії керівника щодо аналізу конфліктної ситуації.
5. Способи розв'язання конфліктних ситуацій
6. Природа стресів та управління ними в організації
7. Збої у поведінці персоналу

Основні терміни теми: конфлікт, конфліктна ситуація, післяконфліктний синдром, міжособовий конфлікт, внутрішньоособовий конфлікт, конфліктна особистість, компроміс, проблемний персонал, стрес, стресори, характеристика стресорів, фази стресу, подолання стресу.

У процесі здійснення управлінського впливу менеджер постійно має справу з неординарними ситуаціями, зумовленими особливостями людських стосунків, взаємодії груп працівників, характером конкретних людей, колективної та індивідуальної психології. Тому важливе значення набуває вміння управляти конфліктами, стресами, організаційним розвитком.

1. Природа конфлікту, його складові

У свідомості людей конфлікт найчастіше ототожнюється з агресією, погрозами, суперечками, розглядається як ознака неефективної діяльності організації і поганого управління. В результаті поширена думка, що конфлікт завжди є небажаним явищем і його необхідно уникати, негайно вирішувати, як тільки він виникне. Проте це явище не є настільки однозначним, деякі конфлікти можуть бути навіть бажаними – допомагати виявленню та вирішенню проблем.

Конфлікт – це відсутність згоди, зіткнення інтересів осіб.

Серед багатьох людей, і дуже часто в середовищі менеджерів, панує думка про те, що конфлікти не бажані. Така позиція навіть сформулювалася в доктрину під назвою «школа Вебера». Представники цієї школи пов'язують конфлікти з різними драматичними епізодами, погрозами, агресією, суперечками, ворожістю, війнами. Без вагомої причини, звичайно, краще не конфліктувати, однак сучасний менеджмент вбачає і позитивне значення конфліктів та вимагає вміння керувати ними.

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

- учасників конфлікту (дві чи більше сторони, які переслідують несхожі або протилежні цілі);
- об'єкт конфлікту (конкретне явище, причина, стан справ, навколо якого розгортається суперечка);

- рушійну силу – інцидент (факт зіткнення протилежних сил).

Конфліктна ситуація визначається об'єктивними обставинами, а інцидент виникає випадково, коли створені необхідні передумови. Процес конфлікту здійснюється за моделлю, яка показана на рисунку 8.1.

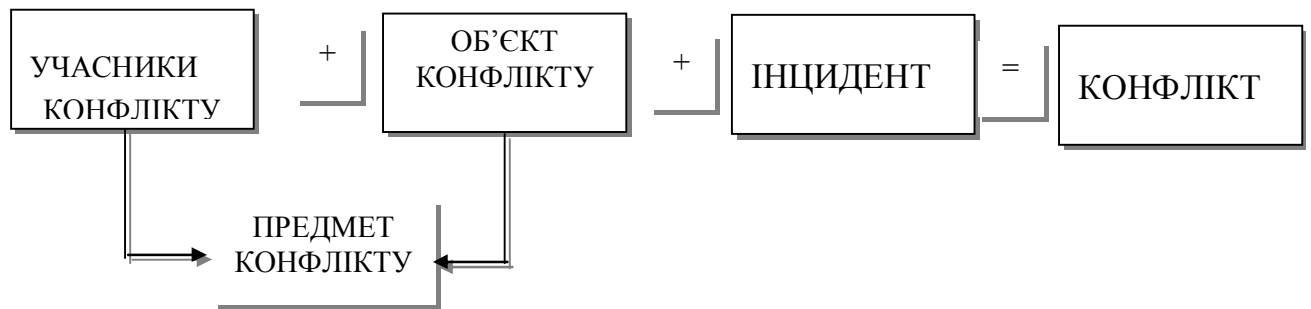


Рисунок 8.1. Модель конфліктної ситуації

Якщо розглянути конфлікт в часі, то можна виділити такі його стадії: зав'язка, розвиток, кульмінація, розв'язання, післяконфліктний синдром. На рисунку 8.2 показано "дерево" конфлікту як процесу.

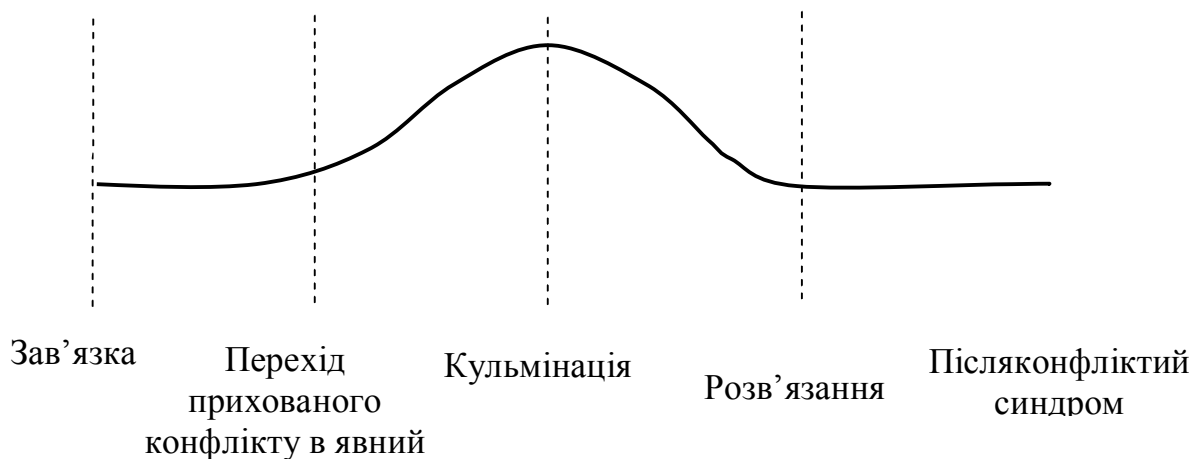


Рисунок 8.2. "Дерево конфлікту" як процесу

Розпочинається конфлікт із **зав'язки**, тобто виявлення суперечностей, які активно чи пасивно вступають у боротьбу. Ініціація конфлікту може йти "згори - вниз" (начальник - підлеглий), "знизу - вгору" (підлеглий - начальник) і по горизонталі, коли конфліктують рівні за статусом, правами, владою, свободою дій величини (наприклад, колеги по роботі). Зав'язка - це публічне виявлення антагонізму як для самих сторін конфлікту, так і для сторонніх спостерігачів.

Конфлікт може **розвиватися** явно або приховано. Явно - в тому разі, коли сторони відкрито заявили про свої суперечності. Приховано - коли сторони не заявили про свої протиріччя, але через дії чи невербальну поведінку здогадуються або точно знають, що перебувають у стані конфлікту.

Прихований період конфлікту ще називають латентним чи інкубаційним. Прихований період розвитку конфлікту рано чи пізно переходить у явний або оголошений, якщо "передчасно" не втрутиться "третя сила". Тривалість прихованого періоду не може бути спрогнозована, бо перехід його в явний залежить від кількості набраної "конфліктної енергії" сторін і зовнішнього подразника, який дестабілізує саморегуляцію.

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

У кульмінаційний момент конфлікт досягає такої величини, що змушена (якщо вона є) втрутиться "третя сила". "Третя сила" або зрівноважує "чашу терезів", або стає на бік однієї зі сторін. Наприклад, в управлінні "третьою силою", якщо конфлікують два завідуючих відділами, може бути генеральний директор, тобто вищий керівник. "Третьою силою" може також бути якась важлива інформація, яка підтверджує правоту тієї чи іншої сторони, чи інформація, яка ліквідує початкову причину конфлікту, роблячи його несуттєвим, або ж дає абсолютно нові орієнтири.

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

Характерним є **післяконфліктний синдром** як психологічний наслідок конфліктної ситуації після її розв'язання. Це емоційний та інтелектуальний досвід, результат і психічний стан, що їх виносять кожна із сторін (особистостей) із конфліктного процесу. Часто післяконфліктний синдром виявляється у вигляді крайньої невдоволеності, блокади прагнень, озлобленості, пригніченості, повної байдужості до оточення, необмеженого самобичування, тривкого негативного емоційного переживання, що дезорганізує свідомість і діяльність. Зрозуміло, що ні духовному, ні фізичному здоров'ю такий стан не сприяє, а навпаки - негативно позначається на поведінці і діяльності індивіда.

Міжособові конфлікти являють собою не тільки морально-етичну, а й економічну проблему. Встановлено, що втрати робочого часу від конфліктів і післяконфліктних переживань становлять близько 15% робочого часу, а продуктивність праці в післяконфліктний період знижується на 1,2 - 16%.

Ознаки конфліктної ситуації:

- факти приниження гідності особи;
- різка зміна у відношенні до функціональних обов'язків;
- висловлення незадоволення;
- словесна чи фізична образа;
- замкненість, пригніченість, самотність;
- негативна думка про оточуючі обставини, життя і діяльність співробітників.

2. Види конфліктів

Конфлікти класифікують за такими ознаками:

за формою прояву: приховані, явні;

за тривалістю: короткочасні, затяжні;

за масштабами розповсюдження: глобальні, поодинокі;

за ознакою результатів: функціональні, дисфункціональні;

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

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

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

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

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

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

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

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

3. Причини конфліктів

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

Господарсько-організаційні причини включають у себе:

– неправильну організацію праці (недоліки в укомплектуванні штатів, у спеціалізації і кооперації працівників у різних підрозділах; недосконалість

обліку і контролю праці; нечіткий розподіл функцій між працівниками; несприятливі умови праці; незабезпеченість завдань відповідними ресурсами; неритмічність роботи; незручний графік роботи; недосконалість в технологіях; низький рівень трудової дисципліни; супуречливі цілі різних підрозділів підприємства; відсутність інформації);

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

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

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

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

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

– порушення керівником службової етики чи трудового законодавства.

Помічена тенденція зростання "горизонтальної" конфліктності у міру підвищення соціально-професійного статусу працівника: чим вищий престиж професії, посади, соціального становища, тим більше конфліктів у взаємостосунках рівних за посадами співробітників.

У науково-технічній, творчій, інженерно-технічній інтелігенції, у працівників освіти, медичних працівників вищої кваліфікації "горизонтальних" конфліктів у взаємостосунках в 2,4 - 2,6 рази більше, ніж у працівників середньої кваліфікації. Але в останніх рівень "вертикальної" конфліктності в 1,2 - 1,5 рази вищий, аніж у науково-технічній та інженерно-технічній інтелігенції.

Вивчення причин зростання "горизонтальної" конфліктності у міру переходу від нижчих щаблів службової ієрархії до вищих переконає в тому, що головною причиною є обмеження можливості кар'єрного росту, а також прагнення працівника "утриматися" в уже досягнутому статусі.

Соціально-демографічні причини. У колективах, де є представники всіх вікових груп, життєві орієнтації врівноважуються і навіть доповнюються. Якщо ж порушується вікова гармонія, то можуть виникати конфлікти. Наприклад, візьмемо два крайніх положення: якщо молодий чоловік потрапив на роботу у відділ, де всім близько 50-ти або й більше, то він може стати "хлопчиком на побігеньках", хоча йому вже 35 і він добрий фахівець. Або ж якщо у відділ, де більшість віком до 30-ти, потрапить на рядову посаду фахівець передпенсійного віку, то він може стати предметом нетолерантних жартів щодо фізіологічних можливостей.

Подібні колізії можуть виникати й тоді, коли в колективах порушується демографічна структура за ознакою статі, тобто коли в колективах переважають або чоловіки, або жінки. Виникнення "жіночих" або "чоловічих" колективів призводить до специфічних конфліктів ("боротьба" за нього чи за неї; зловживання тим, що ти єдиний "півень у курятнику" тощо).

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

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

Також причиною конфліктів можуть стати оманливі образи, коли об'єктивна конфліктна ситуація відсутня, але стосунки сторін помилково сприймаються як конфліктні. Наприклад, коли якісь дії підлеглого здаються керівникові "інтригою", "підсиджуванням", або коли підлеглому починає здаватися, що керівник надто прискіпливий до нього, хоче "вижити".

Особливої уваги потребує і питання про конфліктні особистості. Бувають люди, які не підуть вам назустріч, які б зусилля для примирення ви не докладали при розв'язуванні конфлікту, Більше того, ці люди постійно опиняються втягнутими у конфліктні ситуації. Щоб не потрапити з такою людиною в конфлікт, потрібно знати, до якого типу конфліктних особистостей вона належить, і вміти спілкуватися з такими тяжкими людьми.

Умовно психологи виділили п'ять типів конфліктних особистостей.

Конфліктна особистість демонстративного типу

1. Прагне бути в центрі уваги.
2. Любить добре виглядати в очах інших.
3. Її ставлення до людей визначається тим, як вони до неї ставляться.
4. Їй легко даються поверхневі конфлікти, вона милується чужими стражданнями і стійкістю.
5. Добре пристосовується до різних ситуацій.
6. Раціональна поведінка виражена слабо. У наявності поведінка емоційна.
7. Планування своєї діяльності здійснює і втілює його в життя ситуативно.
8. Ретельної систематичної роботи уникає.
9. Не уникає конфліктів, у ситуації конфліктної взаємодії почуває себе непогано.
10. Часто стає джерелом конфлікту, але не вважає себе такою.

Конфліктна особистість ригідного типу

1. Підозріла.
2. Володіє завищеною самооцінкою.
3. Постійно вимагає підтвердження власної значущості.
4. Часто-густо не враховує зміни ситуації і обставин.
5. Прямолинійна і негнучка.
6. Тяжко приймає точку зору оточуючих, не дуже зважає на їх думки.
7. Вираз пошани з боку оточуючих сприймає як належне.
8. Вираз недобррозичливості з боку оточуючих сприймається як образа.
9. Малокритична щодо своїх вчинків.

10. Хворобливо образлива, підвищено чутлива щодо уявних або дійсних несправедливостей.

Конфліктна особистість некерованого типу

1. Імпульсивна, недостатньо контролює себе.
2. Поведінка такої людини погано передбачена.
3. Поводиться задирливо, агресивно.
4. Часто зопалу не звертає уваги на загальноприйняті норми.
5. Характерний високий рівень зазіхань.
6. Несамокритична.
7. У багатьох невдачах, неприємностях схильна звинувачувати інших.
8. Не може грамотно спланувати свою діяльність або послідовно втілити плани у життя.
9. Недостатньо розвинена здатність співвідносити свої вчинки з цілями та обставинами.
10. Із минулого досвіду (навіть гіркого) здобуває мало користі на майбутнє.

Конфліктна особистість надточного типу

1. Ретельно ставиться до роботи.
2. Ставить підвищені вимоги до себе.
3. Ставить підвищені вимоги до оточуючих. Причому людям, з якими вона працює, здається, що вона даремно прискіпується.
4. Володіє підвищеною тривожністю.
5. Надмірно чутлива до деталей.
6. Схильна давати зайві зауваження оточуючим.
7. Іноді раптом розриває стосунки з друзями, знайомими, тому що їй здається, що її образили.
8. Страждає від себе сама, переживає свої прорахунки, невдачі іноді розплачуючись за них навіть хворобами (безсонням, головними болями тощо).
9. Стримана у зовнішніх, особливо емоційних проявах.
10. Не дуже добре відчуває реальні взаємовідносини у групі.

Конфліктна особистість безконфліктного типу

1. Нестійка в оцінках і поглядах.
2. Володіє легкою впливовістю.
3. Внутрішньо суперечлива.
4. Характерна деяка непослідовність поведінки.
5. Орієнтується на успіх у ситуаціях, який можна досягти цієї ж хвилини.
6. Недостатньо добре бачить перспективу.
7. Залежить від думки оточуючих, особливо лідерів.
8. Надто прагне до компромісу.
9. Не володіє достатньою силою волі.
10. Не замислюється глибоко над наслідками своїх вчинків і причинами вчинків оточуючих.

Це може здатися дивним, але ми радимо із співчуттям ставитися до людей, типові особливості яких описані вище. Конфліктність, яка стала властивістю особистості, важко подолати раціональним самоконтролем,

зусиллям волі. «Виховні» впливи рідко приносять користь. Конфліктність - не провина, а напасть таких особистостей. Реальну допомогу їм може надати спеціаліст - психолог.

Загальний принцип спілкування з такими людьми полягає в тому, щоб усвідомити існування деяких прихованих інтересів або потреб, які вони задовольняють, діючи таким чином.

Один із перших кроків повинен полягати в тому, щоб взяти під контроль свої емоції або дати вихід емоціям іншої людини, як ви вирішили продовжувати спілкування для розв'язання конфлікту.

Деякі додаткові установки.

Намагайтеся не приймати на свій рахунок слова і поведінку іншої людини. Для задоволення своїх потреб конфліктна людина поводить себе аналогічним чином зі всіма. Нагадайте собі про це, щоб уникнути негативних емоцій.

Встановити, чи не віднесли ви цю людину до категорії тяжких людей, тому що вона нагадує вам когось, з ким у вас у минулому були утруднення при спілкуванні. Якщо це так, то постарайтеся відділити ваше сприйняття цієї людини від тих почуттів, які ви відчували до того, кого вона вам нагадує.

Проблемний персонал - це персонал, організаційна поведінка якого виступає потенційним джерелом загроз благополуччю організації та заподіяння їй шкоди.

Мотивацією проблемного персоналу може стати кар'єризм, залежність, заздрість, образа, прагнення отримати додатковий заробіток і ін. Розрізняють ряд категорій працівників, здатних створювати проблеми для організації:

- співробітники, схильні до конфліктної поведінки - особи, схильні до захисту своїх інтересів через конфлікти можуть дезорганізувати роботу організації;

- співробітники, схильні до стороннього впливу - особи з сильною навіюваністю, які можуть при певних обставинах легко поміняти свої принципи і цінності і тим самим завдати шкоди організації;

- співробітники, заціклені на кар'єрному зростанні - особи, одержимі кар'єрою і націлені вирішувати цю задачу будь-якими, в тому числі аморальними способами і засобами;

- надмірно амбітні працівники - особи з підвищеною самооцінкою, що мають необхідні знання та досвід, але не отримали необхідного їм кар'єрного зростання можуть перейти на роботу в конкуруючу організацію, або негласно співпрацювати з нею;

- співробітники, які прагнуть до великих доходів, але мають скромні інтелектуальні та кар'єрні можливості - особи, які бажають підвищити свій життєвий рівень за будь-яку ціну здатні на нецільове використання коштів організації, на шахрайство і крадіжки;

- співробітники, які мінімізують час знаходження на роботі - особи, як правило, мають додаткову роботу і під різними приводами намагаються офіційно зменшити тривалість свого робочого часу (вихід у відпустку за свій

рахунок, у зв'язку з хворобою, по догляду за членом сім'ї і т.д.), що веде до порушення стабільності та ритмічності роботи організації;

- співробітники, що займаються науковою, викладацькою або творчою діяльністю поза основним місцем роботи - такі особи здатні неусвідомлено переносити значиму для організації інформацію від одного роботодавця до іншого.

Формування категорій проблемного персоналу в основному залежить від внутрішніх чинників і конкретної ситуації, що склалася в конкретній організації. Такими факторами можуть бути:

- помилки при підборі персоналу;
- розстановка співробітників без урахування їх здібностей і бажань;
- відсутність продуманої і зваженої системи мотивації і покарань;
- відсутність прозорої системи кар'єрного зростання;
- відсутність надії у співробітників на довготривалу зайнятість в даній організації;
- ставлення до співробітників як до простих виконавцям волі керівництва.

4. Дії керівника щодо аналізу конфліктної ситуації

Організаційний конфлікт може приймати безліч форм. Будь-який конфлікт менеджер повинен проаналізувати, зрозуміти і управляти ним. Коли конфлікт в організації некерований, це може призвести до конфронтації (коли структурні підрозділи організації або члени колективу перестають співробітничати і спілкуватися один з одним). У кінцевому результаті ця ситуація приведе до деградації колективу і організації загалом.

Таблиця 8.1

Дії керівника при вирішенні конфліктів

№	Послідовність дій
1.	Відокремити привід (зачіпку), який сприяв виникненню конфлікту від справжньої причини, не зосереджуватись на боротьбі з її наслідками
2.	Обмежити число учасників конфлікту. З'ясувати мотиви вступу людей у конфлікт. Розглянути варіанти вирішення проблеми, які б влаштували, певною мірою, всі зацікавлені сторони
3.	Сконцентрувати увагу на проблемі, а не на власних якостях опонента
4.	Створити атмосферу довіри, поліпшивши інформаційний обмін і взаємний вплив
5.	Спрогнозувати наслідки до яких може призвести конфліктна ситуація в її екстремальному прояві
6.	Виробити декілька альтернативних стратегій погашення конфлікту
7.	Виробити для себе стратегію дій на випадок виходу ситуації з-під контролю

Вважають, що конфліктів по можливості необхідно уникати або негайно їх вирішувати, як тільки вони виникнуть. Але конфлікт може приносити і

користь. У зв'язку з цим менеджери часто стимулюють свідомо конфлікт. У житті не буває безконфліктних ситуацій, важливо, щоб конфлікт не був руйнівним. Тому задача менеджера – спроектувати конструктивний конфлікт. Але для цього йому потрібна повна підтримка навколишнього середовища. Якщо такі складові існують, то організація отримує від конфліктів користь.

5. Способи розв'язання конфліктних ситуацій

Їх поділяють на дві категорії: структурні та міжособові. Структурні способи – це роз'яснення вимог до змісту роботи, використання принципу ієрархії, підпорядкування цілей підрозділів загальноорганізаційним цілям, зміна структури колективу, впорядкування системи стимулювання праці, поліпшення умов праці. Соціальний рівень розв'язання конфліктів обмежений можливостями колективу і керівництва і не завжди вимагає психологічного впливу керівника.

Можна говорити про п'ять основних міжособових способів розв'язання конфлікту (див. рис. 8.3): уникнення, пристосування, компроміс, примушування, співробітництво.

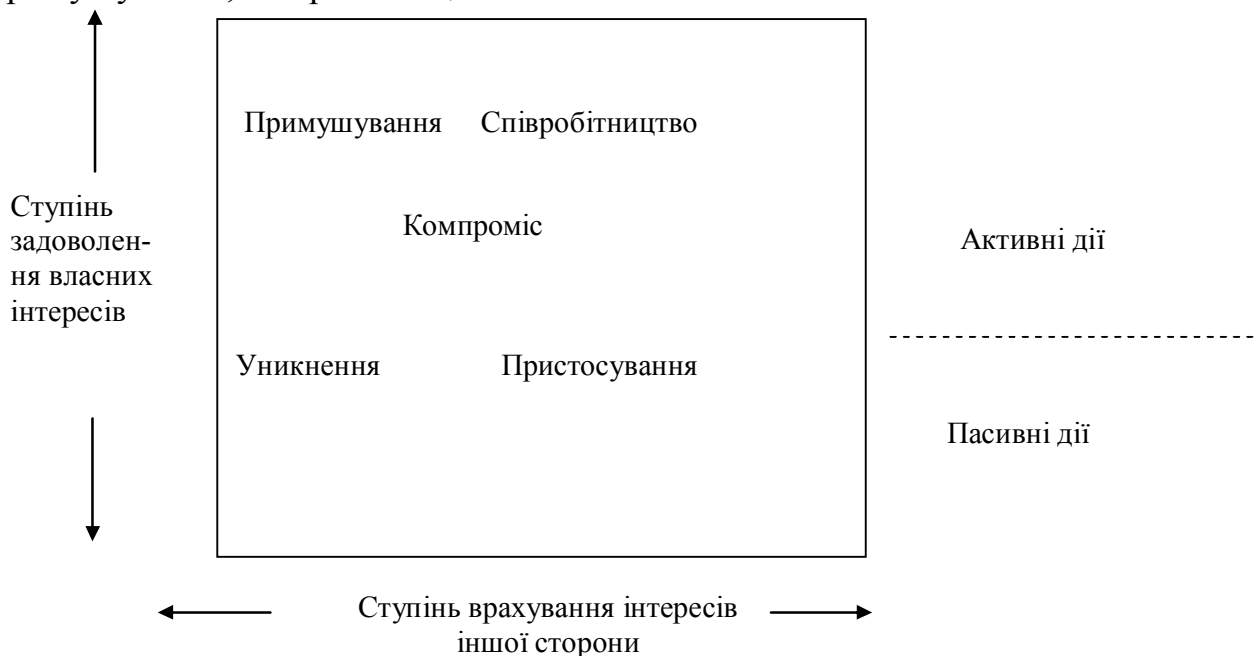


Рисунок 8.3. Сітка Томаса-Кілменна

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

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

Компромiс. Компромiси – нейтральне чи тимчасове вирішення проблеми, що умовно задовольняє на даному етапі всі сторони. Здатність до компромiсу високо цінується в управлінських ситуаціях, оскільки це зводить до

мінімуму недоброзичливість і часто дає можливість вирішити конфлікт для задоволення всіх сторін. Однак використання цього стилю на ранній стадії розвитку конфлікту може зашкодити діагностуванню проблеми і не дати можливості оцінити всі альтернативні підходи до її вирішення.

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

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

Наслідки конфлікту можуть бути різноманітними залежно від змісту, учасників та умов перебігу конфлікту:

1. Повна ліквідація конфронтації взаємним примиренням сторін на якійсь основі.
2. Винесення конфліктуючих сторін або однієї із них за межі колективу (звільнення, переведення на іншу роботу).
3. Зникнення конфронтації, коли одна із сторін виходить переможцем, а інша визнає себе переможеною.
4. Послаблення конфлікту, коли обидві сторони до певної міри задовольняють свої домагання і йдуть одна одній на деякі поступки.
5. Зникнення протистояння, коли обидві сторони програють.
6. "Трансформація" конфлікту в інший, видозмінений або принципово новий, який за силою своїх суперечностей відсовує на задній план початковий конфлікт.
7. Поступове затухання конфлікту завдяки довільному перебігу, коли учасники і керівництво не вживають рішучих заходів для його ліквідації.
8. Механічна ліквідація конфлікту (несподіване розформування колективу, звільнення одного із учасників конфлікту).

6. Природа стресів та управління ними в організації

Стрес (пер. з англ. stress - напруга) - система реакцій організму у відповідь на будь-яку висунуту до нього вимогу. Стрес - це відповідь на загрозу, реальну чи уявну.

Виникнення і переживання стресу залежить не стільки від об'єктивних, скільки від суб'єктивних чинників, від особливостей самої людини: оцінки нею ситуації, зіставлення своїх сил і особливостей з тим, що вимагається, та ін. Будь-яка несподіванка, що порушує звичний перебіг життя, може стати причиною стресу або стресором. При цьому не мають значення зміст самої ситуації та ступінь її об'єктивної загрози. Важливим є саме суб'єктивне ставлення до неї.

Характеристика стресорів.

Стресор - фактор, який викликає стан стресу. Вирізняють фізіологічний і психологічний стресори. Фізіологічні стресори - надмірне фізичне навантаження, висока або низька температура, больові стимули та ін. Психологічні стресори поділяються на інформаційні та емоційні. Інформаційний стрес виникає в ситуаціях інформаційних перевантажень, коли людина не виконує завдання, не встигає приймати правильні рішення в належному темпі. Емоційний стрес виявляється в ситуаціях загрози, небезпеки, гніву, образи та ін.

Вченими вивчено значні події, які трапляються в житті і вражають емоційну сферу: смерть близької людини - 100 балів, розлучення – 63, ув'язнення – 63, смерть близького члена родини - 63. Приємні події, які викликають стан стресу: одруження - 50 балів, вагітність – 40, перехід у нову школу - 20. Серед людей, які внаслідок стресу захворіли, переважна більшість мали 300 балів за один рік.

Як ми можемо побачити, враховуючи сказане вище, не можна пов'язувати стрес тільки з негативними подіями. Напруження може виникати і у випадку позитивних, але різких неочікуваних змін. І взагалі, не варто асоціювати стрес з тільки з негативними переживаннями

Як зазначають психологи, більшість великих проблем ми переживаємо досить добре, а увагу слід звертати на менш драматичні стресори. Буденність, дріб'язкові життєві неприємності (погана погода, неуважний сусід, загублені ключі, щоденні поїздки на роботу у транспорті, підвищення цін) викликають хронічний стрес. Люди легше здатні протистояти різкому і короточасному стресу. Справжня проблема постає тоді, коли стрес переростає з нескінченний: нелюбима робота, життя з батьками-тиранами, постійні дріб'язкові конфлікти в сім'ї тощо.

Американський вчений Вейтц описав вісім стресогенних ситуацій: 1) необхідність прискореної переробки інформації; 2) шкідливе оточення; 3) усвідомлена загроза; 4) порушення фізіологічних функцій (можливо, як результат хвороби, безсоння); 5) ізоляція; 6) ув'язнення; 7) вигнання і переслідування; 8) груповий тиск. До них ми можемо ще додати безсилля, неможливість змінити ситуацію, відсутність контролю за подіями, необхідність швидкої зміни стратегії поведінки чи прийняття особливо відповідальних рішень.

Шкідливість стресу полягає також у розумінні стресорів як очевидних загроз нашим ресурсам. Ресурси – це такі речі, особистісні характеристики, умови, джерела енергії, які ми цінимо, бережемо, яких дотримуємося. Коли якась подія загрожує нашому статусу, економічній стабільності, близьким людям, власності, то як наслідок виникає стрес. Стрес може бути наслідком нашої неспроможності набути нових ресурсів або збільшити наявні.

Фази стресу.

1. Фаза тривоги. Мобілізація організму для зустрічі з загрозою. Відбуваються біологічні реакції, які зумовлюють можливість боротьби або втечі, із погляду фізіології це: згущення крові, підвищення тиску, збільшення печінки тощо.

2. Фаза опору. Організм намагається опиратися загрозі якщо загроза продовжує діяти і її не можна уникнути. Далі тіло адаптується до стресу і повертається до нормального стану.

3. Фаза виснаження. Якщо дія стресу продовжується і людина не спроможна адаптуватися, це може знизити ресурси тіла. Виснаженість - це наслідок втоми. Фізичні проблеми призводять до хвороб і навіть до загибелі організму. Ті самі реалі, які дозволяють опиратися короточасним стресорам (підсилення енергії напруження м'язів, припинення травлення, високий тиск крові), за тривалої дії є шкідливими.

Хворобу можуть спричинити не лише біологічні умови. Між стресором і стресом міститься індивідуальна оцінка події - дехто може сприйняти певну подію як неприємну, дехто як приємну або як нейтральну. Окрім того, між стресом і його наслідками важливою ланкою є те, як індивід справляється зі стресом. Не кожен у стані стресу поводить себе однаково - одні хворіють, для інших стрес буде навіть приємним викликом.

Для життя людини, її психічного та фізичного здоров'я, її щастя важливим є уміння долати стреси. Подолання – це мінливі психічні та поведінкові зусилля, якими людина відповідає на вимоги, що висуваються стресом. Подолання – це єдина стратегія, яка вживається за будь-яких обставин і у будь-який час. Люди долають стрес по-різному. Ефективна відповідь на стрес, яка веде до адаптації – це вживання такої стратегії взаємодії зі стресором, яка значно знижує переживання стресу. Неможливо думати, що можна повністю уникнути стресу. Окрім того, стрес сам по собі – не обов'язково щось погане. Певний обсяг чи рівень стресів в нашому житті є природним. Стрес часто є природним наслідком того, що ми живемо з реальному світі. Лише застосування неефективних способів боротьби зі стресами може виснажувати, приносити нещастя.

Неефективні способи подолання стресу - це ті, що протягом певного часу не приводять до зниження рівня стресу.

Коли не відбувається зниження стресового стану, то людина фіксується («заціклюється»), продовжує реагувати однаково на той самий стресор. Фіксування рідко буває адекватною реакцією на стрес. Але це не означає, то треба негайно змінювати спосіб реагування. Якщо вам не пощастило, спробуйте ще і те раз, але не надто довго. В якийсь момент людина повинна бути готова відступити, відмовитися від старої послідовності дій і спробувати щось інше.

Різновидом фіксування є відкладання "на потім". Приклад: підготувати і здати через певний період курсову роботу... Замість того, щоб писати, ви починаєте відкладати цю роботу. Якщо ви залишаєте собі все менше часу на її підготовку, то тим самим збільшуєте вірогідність сильнішого стресу.

Якщо людина не змінює свою поведінку або зовсім нічого не робить, то виникає одна з двох поширених реакцій на стрес: агресія або тривога. Відчуття тривоги, знервованість заважають нормальній адаптації до життя. Чим більше тривожності тим більше неприємностей, дискомфорту та болю. Сильна і

тривала тривога веде до душевних захворювань, депресивних невротичних станів.

Успішні способи подолання стресу:

- а) активна взаємодія зі стресором або вплив на саму проблему;
- б) зміна поглядів на проблему, зміна ставлення до неї або інша інтерпретація проблеми;
- в) прийняття проблеми і зменшення фізичного ефекту від спровокованого нею стресу;
- г) комплексні способи, що поєднують в собі все перераховане вище.

Приклади.

1) Активний вплив на проблему.

У студента конфлікт з деспотичним викладачем, який погрожує на екзамені поставити незадовільну оцінку. Що студент може зробити в цій ситуації? Вирішити, розв'язати проблему самому чи змінити своє ставлення, почуття, тобто змінити погляд на проблему.

Подолання через зосередження на проблемі (стресорі) залежить від характеру проблеми: вас уже відрахувати з університету, чи у вас є тільки підозра, що вас можуть відрахувати.

Спочатку потрібно визначити проблему Конфлікти, стреси часто відбуваються тому, що люди не вміють коректно визначити проблему. Приклад: Проблеми у чоловіка на роботі - винна дружина, яка не дає йому достатньої підтримки: жінка, перевантажена хатніми справами, вважає, що її проблема - ледачий чоловік; отримав двійку - проблема у тому, що викладач несправедливо оцінив, конфлікт з викладачем - деспотичний несправедливий викладач. Необ'єктивне оцінювання проблеми і спроби боротися зі стресом, звинувачуючи інших, ведуть до зростання стресу.

Визначивши проблему, потрібно якомога більше про неї дізнатися. Визначення проблеми та наявність інформації про неї дасть можливість вибрати способи розв'язання труднощів.

Багато людей в стресі не бачать можливостей його позбутися. Вони зводять все лише до двох альтернатив: залишитися і страждати або втекти і все втратити.

Зосередженість на роботі з проблемою має великі психологічні переваги: сприяє підвищенню самоповаги людини, ефективності її дій, контролю за зовнішніми ситуаціями.

2) Зміна поглядів на проблему.

Друга група способів подолання стресу - інша інтерпретація проблеми, тобто сприймання проблеми по-новому. Є кілька стратегій як цього досягти.

Способи зміни погляду на проблему:

- Нова інтерпретація проблеми - переоцінка, гаслом якої може бути постулат: «Все не настільки погано». Пізнавальна переоцінка означає переосмислення природи проблеми таким чином, щоб пролити нове (позитивне) світло на неї. Те, як ми себе відчуваємо в даній ситуації, великою мірою залежить від нашої пізнавальної оцінки, або

схвалення цієї ситуації. Адже вплив стресора залежить не від об'єктивної характеристики, а від нашого суб'єктивного ставлення до нього. "Наше життя є таким, як ми про нього думаємо".

- Соціальне порівняння. Базується на установці: «Мені краще ніж іншим».

- Уникання. Базується на установках – «Це не проблема», «Годі хвилюватися», «Потрібно поставити обмежувач на хвилювання».

- Гумор базується на установках – «Це смішно», «Серце радісне добре лікує».

Людина, яка здатна перетворити "жахливі новини" на абсурдні, кумедні, менш схильна до депресії, напруження, гніву, ніж та, яка все сприймає дуже серйозно і піддається поганому настрою. Важливим є пізнавальний компонент гумору. Коли ви глузуєте з проблеми, то вміщуєте її в нову перспективу: починаєте бачити її безглузді, анекдотичні аспекти і набуваєте тим самим контроль над нею.

Мати почуття гумору - це не весь час сміятися чи ходити з веселою маскою. Нерідко за посмішкою маскується почуття незручності, безпорадності, нещастя.

Окрім того, потрібно зазначити, що гумор ворожий, брутальний, який принижує інших, не зменшує стрес. Він нерідко викликає ще більше напруження і гнів.

3) Приймання проблеми і зменшення фізичного ефекту стресу.

- Вживання ліків є відомим способом зменшення шкідливого стресу.

- Релаксація або розслаблення - найпростіший спосіб зменшити ознаки стресу (високий тиск крові прискорене дихання).

- Фізичні вправи – біг, танці, їзда на велосипеді (фізичні вправи), плач, сміх (фізичні прояви) дуже важливі для підтримування здоров'я і зменшення стресу.

- Свіже повітря і вода сприяють ефективнішій боротьбі зі стресом.

4) Комплексні способи подолання стресу:

- Надання допомоги іншим

Людина з стані стресу може звернутися за допомогою і підтримкою до іншого. Вона не повинна долати стрес на самоті. Підтримка друзів та близьких може дуже допомогти. Але не менш дієвим способом подолання стресу також є надання допомоги іншим. Люди набувають сили, коли надають допомогу іншим.

Через такі складові, як терпимість (толерантність), прощення, відчуття зв'язку з людьми приходить допомога і полегшення.

Різновидом психологічної допомоги є консультативна допомога або психотерапія, яку людині в стані стресу надає професіонал (консультант чи психотерапевт).

- Віра в Бога

Віра в Бога пропонує звільнення від стресу шляхом зміни уявлення людини про саму ситуацію, про вимоги до себе, про можливість і важливість справлятися з ними вимогами. Той хто вірить, що Бог його любить, сприймає

неприємності набагато спокійніше, тому що сприймає їх або як заслужений наслідок своїх дій, або як випробування.

- Зміна способу життя.

Те що з нами трапляється, є наслідком того, як ми живемо, що їмо, як поводимося, яких звичок дотримуємося. Ми можемо відмовитися від шкідливих продуктів та напоїв, поганих звичок, розвинути в собі самоконтроль, розвивати впевненість в собі, займатися самовдосконаленням.

Отже, зі стресом можна боротися. Він може бути навіть корисним. Адже зустрічі з загрозами змушують нас замислюватися над життям, виробляти в собі терпіння, стриманість, мужність, волю, вдосконалюватися.

7. Збої в поведінці персоналу

Під збоями в поведінці персоналу розуміють непередбачувану, неадекватну і нелогічну реакція з боку персоналу на вплив менеджменту організації.

Внаслідок збоїв, дії менеджменту не досягають поставлених цілей, або приводять до прямо протилежних результатів.

Збої не є наслідком низької кваліфікації працівників або їх професійної компетенції. Основні причини виникнення збоїв у поведінці персоналу, це:

- 1) неефективна система мотивації праці;

- 2) невідповідність особистісних характеристик працівника умовам трудової діяльності.

Елементарні помилки персоналу, що ведуть до збоїв через неефективну систему мотивації праці, виникають внаслідок:

- психічної втоми працівника через внутрішній конфлікт між новими завданнями і існуючою системою мотивації;

- конфлікту різних мотивів;

- занадто низького або занадто високого (неадекватного до поставлених завдань) рівня мотивації;

- використання працівником стандартних трудових навичок в нестандартних ситуаціях.

Помилки в діагностиці особистісних характеристик працівника і аналізі їх професійної придатності здатні привести до збоїв внаслідок:

- ігнорування темпераменту і характеру працівників при розподілі трудових завдань;

- ігнорування характеристик особистості при виборі режиму роботи;

- ігнорування функціональних станів працівників, індивідуальної чутливості, метеозалежності, біоритмів;

- підвищеної уваги менеджменту до помилок осіб, що відрізняються гіперчутливістю до власних невдач.

Тема 9. Організаційна культура

Питання теми:

1. Сутність поняття, елементи та функції «організаційної культури».
2. Формування організаційної культури.
3. Фактори, що впливають на формування організаційної культури.
4. Типи організаційної культури.
5. Особливості національних культур та їх вплив на культуру організації.
6. Діагностика культури організації
7. Зміни організаційної культури

Основні терміни теми: організаційна культура, поверхневий рівень організаційної культури, глибинний рівень організаційної культури, норми поведінки, цінності, фірмовий стиль, слабка культура організації, сильна культура організації, культура влади, культура ролі, культура завдання, культура особистості, патріархальна культура, бюрократична культура, адхократична культура, ринкова культура, національні культури, профіль корпоративної культури.

Культура підприємства – це спосіб мислення і спосіб дій, який ввійшов у звичку, став традицією, який в тій чи іншій мірі поділяють всі працівники підприємства і який повинен бути хочаб частково прийнятий новачками, щоб нові члени колективу стали «своїми».

(Е. Джакус, 1952)

Під культурою організації слід розуміти унікальну сукупність норм, цінностей, переконань, зразків поведінки і т.п., які визначають спосіб об'єднання груп і окремих осіб в організацію для досягнення поставлених перед нею цілей.

(Д. Елдріж, А. Кромбі, 1974)

Корпоративна культура – це унікальні характеристики організації, те, що відрізняє її від всіх інших.

(К. Голд, 1982)

Організаційна культура – колективне програмування думок, яке відрізняє членів однієї організації від іншої.

(Г. Хофстеде, 1991)

Культура корпорації – дуже складне, багатошарове, динамічне явище, яке включає і матеріальне, і духовне в поведінці організації по відношенню до суб'єктів зовнішнього середовища і до власних працівників.

(В. А. Співак, 2001)

Організаційна культура – унікальна загальна психологія організації.

(П. Вейл)

*Щоб зрозуміти що таке **культура організації**, потрібно розглянути методи виконання роботи і те, як поводяться з людьми в цій організації.*

(Д. Олдхем)

***Культура** виникає всюди, де люди протягом якогось періоду часу включені у спільну діяльність.*

(М. Коул)

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.

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

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

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

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

Виокремлюють два рівні організаційної культури. 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). Місією ПАТ «Донецький металургійний завод» є створення високоякісної продукції на рівні кращих

світових стандартів, забезпечення своїм співробітникам стабільної та високооплачуваної роботи, соціальний захист співробітників та членів їх сімей, активна та відповідальна позиція щодо проблем українського суспільства.

Філософія організації об'єднує ключові питання, що відносяться до досягнення цілей організації і співробітництва персоналу. Так, наприклад, С. Бостром – фахівець з прийняття рішень в області електронного бізнесу, виділила три філософських принципу, що пов'язують ринкову стратегію та організаційну культуру компанії Cisco System:

- надання працівникам повноважень швидко генерувати ідеї та впроваджувати їх у життя;
- прийом на роботу найкращих працівників, оскільки саме їхні ідеї та інтелектуальні здібності сприяють успіху;
- збір і поширення інформації, яка може призвести до народження нових ідей.

Цінності – основні ідеї, прийняті більшістю співробітників організації, що направляють їх діяльність і забезпечують успіх. Ключові цінності компанії можуть виражатись девізом. Наприклад, у компанії Дісней - «Фанатична увага до злагодженості і деталей», у німецькій фармацевтичній компанії Мерк - «Інновації, які базуються на науці».

Таблиця 9.1

Приклади головних цінностей компаній

<p style="text-align: center;">Sony</p> <ul style="list-style-type: none"> - підняття японської культури і національного статусу - бути інноватором, не наслідувати інших, робити неможливе - заохочення індивідуальних здібностей і продуктивності 	<p style="text-align: center;">Philip Moris</p> <ul style="list-style-type: none"> - право на свободу вибору - виграти – означає перемогти інших в чесній боротьбі - заохочення індивідуальної ініціативи - кожному по заслугах - важка робота і постійне самовдосконалення
<p style="text-align: center;">Walt Disney</p> <ul style="list-style-type: none"> - пропаганда «американських цінностей» - творчість, мрії і уява - фанатична увага до деталей - збереження і контроль магії Disney 	<p style="text-align: center;">Merc</p> <ul style="list-style-type: none"> - корпоративна соціальна відповідальність - досконалість всіх аспектів компанії - інновації засновані на науці - чесність і прямота - прибуток від роботи на благо людства

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

Групи норм і їх ефективність

Аспект поведінки	Позитивні норми	Негативні норми
1	2	3
Гордість за організацію і особиста гордість	Проблеми організації - наші проблеми	"Що я турбуюся - адже я тут тільки працюю"
Продуктивність	Досягнення успіху	Задоволення існуючим
Ставлення до персоналу	Керівники і контролери піклуються про людей і виробництво, поведуться як помічники в роботі, демонструючи позитивний приклад	Керівники і контролери бачать свою головну роль в перевірці діяльності підлеглих
Спілкування	Спілкування відкрите і двостороннє: люди прагнуть допомогти один одному. Недопустимість використання ненормативної лексики в неформальному спілкуванні.	Заохочення відкритої конкуренції між персоналом, формальними і неформальними групами. Допустимість використання ненормативної лексики в неформальному спілкуванні.
Прибутковість і благополуччя	Люди бачать зв'язок між прибутками організації і своїм благополуччям, прагнуть до зниження витрат	Заперечується вплив економії і зростання продажу на матеріальне благополуччя персоналу
Взаємовідносини в організації	Люди бачать шанобливе ставлення до себе, взаємовигідні відносини компанії і персоналу	Компанія і персонал переслідують власні інтереси, не піклуються один про одного
Взаємовідносини з споживачами	Працівники розглядають задоволення замовника як ключ до власного успіху і успіху організації	Побажання споживачів розглядаються як неминуче зло
Чесність і безпека	Вимоги комерційної безпеки серйозно сприймаються персоналом	Люди безвідповідальні і нечесні відносно грошей і продукції фірми, нехтують правилами безпеки
Інновації	Працівники готові сприймати нові підходи до розв'язання існуючих проблем	Працівники розглядають нові методи роботи з підозрою і недовір'ям
Навчання та розвиток персоналу	Навчання і розвиток персоналу є невід'ємною частиною діяльності організації	Навчання вважається поганеньким аспектом діяльності, що вимагає лише витрат

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.

Фірмовий стиль забезпечує організацію такими перевагами:

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

Товарним знаком називається будь-яке позначення чи будь-яка комбінація означень придатні для виділення товарів чи послуг, котрі виготовляються (надаються) однією особою для іншої. Такими означеннями можуть бути слова, літери, цифри, художні елементи, комбінації кольорів, інше. *Приклади*, які допоможуть зрозуміти, якими є товарні знаки:

- словесні – “Apple” для комп'ютерів, Deutsche Bank для банку;
- довільні або з вигаданими позначеннями - Coca-Cola, Nikon, Sony, NIKE і Easy Jet;
- іменні - Ford, Peugeot, Hilton (готель).
- містять елементи - трьохпроменева зірка для Mercedes-Benz, статуетка богині ("Дух екстазу") для Rolls-Royce; цифри – Шанель № 5; букви - GM, FIAT, VW, KLM; звуки - мелодія мобільного телефону Nokia, Philips і ін

При використанні зареєстрований товарний знак супроводжується літерою R у колі.

Логотип – спеціально розроблене, оригінальне зображення повного або скороченого найменування фірми (або групи її товарів).

Як приклад вдалих логотипів можна навести логотипи таких компаній як “McDonald’s” всі знають і впізнають імениту букву “М”), “Apple” логотип – яблуко), “Mercedes” (Mercedes-Benz, логотип – три-кінцева зірка в кільці), “Lacoste” (маленький крокодил).

Емблема – це графічна побудова, яка разом з логотипом (спеціально підібраним, складеним з сенсом літерним поєднанням) утворює фірмовий знак або торгівельну марку певного бренду. Дизайн емблеми, як правило, розрахований на її миттєве пізнавання. Наприклад, зубр в марці МАЗа, тур у марці ВАЗа.

Слоган – це коротка, але емна рекламна фраза, рекламний девіз, який описує основну конкурентну перевагу товару або послуги; це коротка пропозиція або словосполука, що несе в собі основну рекламну інформацію. Наприклад, слоган – “Літай мною” для авіалінії.

Елементами діловодства є письмові документи та система документування. Прикладами є: організаційні (положення, статuti, інструкції, правила); розпорядчі (постанови, рішення, розпорядження, накази в загальних

питаннях, вказівки); довідково-інформаційні (довідки, протоколи, акти, доповідні та пояснювальні записки, службові листи, відгуки, доповіді, звіти, договори та ін.); з кадрових питань (заяви, накази, особові листки, трудові книжки, особові картки, характеристики та ін.); особисті офіційні документи (пропозиції, заяви, скарги громадян, автобіографії, розписки, доручення та ін.).

Дизайн інтер'єру – це комплект креслень і візуалізацій, призначених для створення гармонійного, естетично оздобленого житла в усіх відношеннях.

Фірмовий колір (кольори) також є найважливішим елементом фірмового стилю, одним з компонентів загального образу фірми. Як *приклад* використання фірмових кольорів можна назвати мережу ресторанів «Макдональдс» (червоний і жовтий).

Таблиця 9.3

Стандартні вимоги до іміджу персоналу організації (на прикладі підприємств Німеччини)

Оціночна шкала: 1 - дуже добре 2 - добре 3 - нормально 4 – поки що прийнятно 5 - погано 6 - неприйнятно		Фірми									
		Apple	Coca-Cola	Daimler-Benz	Deutsche Bank	Lufthansa	Microsoft	Opel	Procter & Gamble	Puma	Thyssen
Складові іміджу	Костюм	4	2	1	2	2	1	1	1	2	1
	Краватка	3	2	1	2	2	1	1	2	2	1
	Футболка	5	4	5	5	5	4	6	4	4	5
	Джинси	5	4	5	5	4	4	5	3	3	5
	Кросівки	5	4	6	5	4	6	6	5	3	6
	Шорти	5	5	6	5	6	6	6	6	6	5
	Сандалії	5	3	4	5	5	6	6	5	5	3
	Довге волосся	4	3	6	5	5	2	4	3	4	6
	Сережка	5	4	5	5	5	3	5	4	4	6

Норми і цінності, що культивуються керівництвом, можуть передаватися і закріплюватися через певні церемонії, процедури, ритуали. Ритуали з великою користю застосовуються в багатьох організаціях, аби нагадати персоналу про

важливість фірмових цінностей та допомогти кожному співробітникові в засвоєнні і прийнятті цих цінностей.

Ритуали (від лат. *ritualis* - обрядовий) – дія, що здійснюється внаслідок своєї символічної важливості та спроможності викликати емоції у присутніх. До ритуалів в організації відносять збори, п'ятихвилинки, обхід території, співбесіди, ювілеї та свята, щотижневі збори вищого керівництва, церемонії. Церемонія – це спеціально запланований захід, що підкреслює значні досягнення. Наприклад, «день підприємства», професійне свято, дні народження співробітників, змагання з наступним нагородженням переможців.

За кількістю ритуалів східні компанії значно випередили своїх західних конкурентів. Спочатку американським і європейським представникам ділового світу така поведінка видавалась не більш ніж національною екзотикою (щоденне виконання гімну компанії перед початком робочого дня). Однак після того як японці випередили їх не тільки по якості продукції, а і по частці світового ринку, західні аналітики всерйоз задумались над тим впливом, який корпоративна культура здійснює на ефективність роботи персоналу.

Ритуали неможливі поза традицією, та цінностями людей, їх неможливо впровадити за велінням однієї людини, навіть коли вона наділена владою, і відображати її цінності чи її персону. Деколи керівник відмовляється від різного роду ритуалів. Однак вони не перестануть існувати, а будуть витіснені в неформальну сферу.

Неформальні ритуали покликані компенсувати недоліки офіційної культури, до яких можна перш за все віднести односторонність корпоративних комунікацій і відсутність зворотнього зв'язку. Неформальні ритуали можуть бути як руйнівними, так і позитивними. Перш за все до них відносять:

- „ранкову каву” (найчастіше обмін останніми новинами особистого і культурного життя, а також планування робочого дня);
- „перерву на обід”, „чайні церемонії”, „перекур” (обговорення чуток і подій, обмін інформацією, досвідом, порадами, корисними знаннями);
- неформальні зустрічі після роботи (встановлення більш тісних відносин між колегами, обговорення проблем, про які на роботі говорити небажано).

Вести боротьбу з неформальними ритуалами безперспективно, оскільки можна втратити найбільш освічених працівників, які цінують людські відносини.

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.

Які легенди існують в організаціях:

- про засновників компанії;
- про керівників і неординарних особистостей;
- про поступки і поведінку;
- про досягнення і перемоги;
- про лояльність клієнтів і постачальників.

У компанії Nordstrom Inc. керівництво сприяє поширенню легенди про те, що якийсь один покупець одержав компенсацію за неякісну автомобільну покришку, при тому, що ця компанія зовсім не випускає автомобільні покришки. Ця легенда зайвий раз підтверджує правило: "Клієнт – завжди правий!"

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. Працівники, які є героями:

- персоніфікують цілі фірми;
- показують досяжність (можливість) успіху;
- дають зразки для наслідування;
- встановлюють стандарти роботи;
- мотивують виконавців.

За класифікацією Т. Діла та А. Кеннеді герої поділяються на:

а) герої «від народження» - ті, що приймають правильні рішення в критичних ситуаціях, послідовні у своїх діях, мають підвищене почуття особистої відповідальності, вкладають «своє серце у бізнес, а бізнес – у серце»;

б) «створені герої» - підбираються менеджером задля виконання функціональних або ситуаційних ролей;

в) «герої – порушники спокою» - роблять те, чого не можуть робити інші, часом поза межами «корпоративного закону».

2. Формування організаційної культури.

Акіо Моріта, засновник фірми «Соні», казав: «Працюючи в промисловості з людьми, ми зрозуміли, що вони працюють не лише заради грошей і якщо ви хочете їх стимулювати, гроші не найефективніший засіб. Щоб стимулювати людей, треба зробити їх членами сім'ї і поводитися з ними, як з її шанованими членами». Виходячи з вищесказаного стає очевидним необхідність усвідомленого формування і управління організаційною культурою підприємства.

Для успішного формування корпоративної культури необхідно враховувати наступне:

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

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

3. В процесі впровадження корпоративної культури необхідно інформувати працівників про можливі зміни ціннісних орієнтацій підприємства, які у свою чергу залежать від змін місії та стратегічних пріоритетів, а також шляхів досягнення поставлених цілей.

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

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

Слабка культура практично не містить загально-організаційних цінностей та норм. У кожного елементу організації вони свої, причому такі, що часто суперечать іншим. Норми та цінності легко піддаються внутрішньому та зовнішньому впливу. Така культура роз'єднує учасників організації, протиставляє їх один одному, ускладнює процес управління. Однак і слабка, і сильна культура організації мають свої переваги і недоліки (табл. 9.4).

Таблиця 9.4.

Переваги і недоліки сильної організаційної культури

Переваги	<ol style="list-style-type: none"> 1. Сприяє вирішенню проблем адаптації персоналу. 2. Дозволяє орієнтувати працівників на загальні цілі. 3. Працівники відчують тісний зв'язок з організацією, і ідентифікують себе з нею. 4. Є вагомим мотиваційним фактором, що регулює індивідуальну та групову роботу. 5. Допомогає сформувати структуру, систему компенсацій, маркетингову стратегію, відношення до клієнтів, кадрову політику, індивідуальну поведінку (покращується спілкування, люди знають методи виконання завдань, простіше вирішуються проблеми та конфлікти). 6. Створює неформальні цінності і норми. 7. Зникає необхідність багаточисельних інструкцій відносно поведінки співробітників у тій чи іншій ситуації. 8. Формує позитивний імідж організації та сприяє її адаптації до умов мікро- і макросередовища.
Недоліки	<ol style="list-style-type: none"> 1. Культуру потрібно брати до уваги при прийнятті рішень. 2. Додаткові витрати (навчання персоналу, уніформа, оформлення офісів). 3. Потребує багато часу на впровадження. 4. Велика кількість правил, процедур, норм і методів можуть перешкоджати впровадженню інновацій, і створити бар'єри для змін. 5. Важко змінити.

3. Фактори, що впливають на формування організаційної культури.

На формування організаційної культури, її змісту і окремих параметрів впливає ряд чинників зовнішнього і внутрішнього оточення підприємства (рис. 9.1).



Рисунок 9.1. Фактори, що впливають на формування організаційної культури

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, що, в свою чергу, є своєрідним колективним програмуванням поведінки співробітників і їх груп. Особливо суттєвим цей фактор є для підприємств персонал яких представлено співробітниками різних національностей, або для підприємств, які виходять на міжнародний ринок. Успіх таких підприємств залежить від того, наскільки їм вдалося ліквідувати розбіжності у відносинах між співробітниками різних національностей, з різними культурними традиціями, а також наскільки їм вдалося адаптуватися до національної культури тієї країни, на ринок якої вони виходять.

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

даються основні ідеологічні установки. Законодавчі акти прямо або побічно регламентують певні положення організаційної культури, зокрема, в сфері вимог до організації праці, забезпечення харчування та місць відпочинку (кімнат та зон відпочинку), вимог до зовнішнього вигляду, можливих санкцій і заохочень. Все це позначається на економічній політиці і впливає на організаційну культуру шляхом формування ціннісних орієнтацій, соціальної захищеності працівників, рівня соціальної відповідальності організації перед суспільством.

3. Науково-технічний прогрес як фактор зовнішнього середовища впливає на всі сфери життєдіяльності людини. Розвиток інформаційних технологій, поява нових ринкових сегментів змушує підприємство змінювати акцент у своїй діяльності і вимагає використання нових методів організації управління і організації виробництва, управління персоналом, зокрема, підготовки персоналу до роботи в нових умовах, розробки нових програм підвищення кваліфікації та перепідготовки; пошуку працівників, які володіють новими спеціальностями або перепідготовці власних співробітників.

Національна культура, політика, правова система, економічна ситуація – це та сфера, на яку підприємство практично немає впливу. Але вплив цих факторів як на підприємство, так і на окрему людину досить відчутний. Саме вони формують ціннісні характеристики, як окремої особистості так і суспільства в цілому, що безпосередньо позначається на якісних характеристиках особистості (рівень освіти, кваліфікації, дисциплінованість, відповідальність, ініціативність, цілеспрямованість, самостійність, рішучість, гнучкість у спілкуванні та інші).

4. Ділові партнери (постачальники, споживачі, фінансові інститути). Особливості та специфіка бізнесу в сучасних умовах формують нову культуру взаємин з постачальниками, яка заснована на довірі, позитивній репутації. Це пов'язано з необхідністю точних і своєчасних поставок потрібних для безперебійного виробництва.

Сучасний споживач диктує умови на ринку. Тому для підприємств-виробників все більшого значення набувають способи залучення споживачів для участі або висловлення думки при створенні власної торгової марки, розробки фірмового стилю та бездоганного іміджу.

Культура відносин з фінансовими інститутами повинна сприяти можливості отримання кредиту, страхування угод, проведення розрахунків з постачальниками і споживачами, а також надання соціальних гарантій персоналу.

5. Власники, інвестори. Для України характерними є вертикальні структури. Таке "ієрархічне" відношення до управління склалось у значній мірі під впливом командно-адміністративної системи і зберігається зараз, оскільки власники намагаються тримати свої підприємства під жорстким контролем. В результаті в Україні домінує тип управління, при якому влада сконцентрована в руках власника.

Вплив інвесторів на організаційну культуру полягає в тому, що гроші будуть вкладатися в організацію, яка має позитивну репутацію та довіру. При

формуванні організаційної культури це слід враховувати, в зв'язку з цим буде створено сприятливий інвестиційний клімат в організації.

6. Конкуренти. Сучасні економічні умови диктують нові способи конкуренції. Якщо раніше можна було досягти значних конкурентних переваг за рахунок вдосконалення виробничого процесу або підвищення якості продукції, то на сьогоднішній день цього не достатньо. Актуальним стають питання ступеню довіри з боку споживачів і партнерів, ефективного зв'язку з громадськістю, фірмового стилю. Швидко мінливе зовнішнє середовище потребує виробництва товарів або послуг які завжди відповідають сучасним умовам, що можливо за дотримання кількох умов: проведення досліджень, впровадження інновацій, творчого підходу персоналу до своєї роботи.

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). Шейн Е. відзначає, що лідерство одночасно є джерелом виникнення і підтримки культури. Основні переконання, світогляд, ідеали лідера приймаються співробітникам в цілому.

Крім того лідер визначає тип управління. По-перше, тип управління характеризує рівень сприйняття і реалізації в компанії управлінських рішень. По-друге, він повинен відповідати організаційній культурі підприємства і, в першу чергу, особливостям менталітету персоналу.

Багато українських компаній зіштовхуються з однаковими проблемами: це байдужість працівників і відсутність у них ініціативи, труднощі з реалізацією прийнятих рішень і пошуком нових шляхів розвитку. Все це – симптоми недостатнього розвитку лідерства.

В найуспішніших компаніях світу розвиток лідерства означає систематичну діяльність, якій перші особи компанії приділяють багато часу. Для українського бізнесу це є новим, хоча більшість компаній досягли тієї стадії розвитку, коли слабкий лідерський потенціал стає серйозною перешкодою до подальшого росту і підвищення ефективності.

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. Персонал повинен розуміти та приймати організаційну культуру, яка створюється керівництвом, інакше вона залишиться декларованою, а реальна культура буде зовсім іншою.

3. Розмір підприємства. Для малих, середніх і великих підприємств можуть відрізнятися пріоритетні цілі (завоювання ринку, розширення, чи утримання частки ринку). Свою специфіку будуть мати також зовнішні і внутрішні зв'язки і відносини. Для великих підприємств важливе місце займає питання об'єднання персоналу, ієрархії управління, культурної адаптації нових працівників. Крупні підприємства часто інертніші ніж малі, тому організаційна культура великих підприємств більш формальна.

4. Сфера діяльності підприємства. Формування на підприємстві певної культури пов'язано зі специфікою галузі, в якій вона діє. Так, у секторі високих технологій (інформаційні технології, космічна галузь та інші) необхідні інновації і швидкість; у сфері обслуговування і туризмі організаційна культура буде спрямована на споживача, а у сфері екологічно небезпечного виробництва (хімічна промисловість, електроенергетика) – на дотримання безпеки.

5. Стадія життєвого циклу підприємства. Вперше зв'язок культури і життєвого циклу організації був відзначений Хенді Ч., який вважав, що стадія зародження зазвичай супроводжується «культурою влади», яка заснована на силі і владі лідера, ріст характеризується «культурою ролі», яка робить акцент на розподіл ролей, зрілість – «культури завдання» або «культури особистості».

Перехід підприємства від однієї стадії життєвого циклу до іншої супроводжується неминучою зміною її культури (табл. 9.5).

Таблиця 9.5

Характеристика організаційної культури на різних стадіях життєвого циклу підприємства

Стадія життєвого циклу підприємства	Характеристика організаційної культури
Створення (вихід на ринок)	Дух колективізму, згуртованість персоналу, висока активність в роботі. Початковий етап у формуванні організаційної культури, відсутність сформульованих цінностей, цілей організації, правил поведінки.
Дитинство (зростання)	Становлення організаційної культури, можливість помилок через перші кроки на ринку, розробка первинних пріоритетних цінностей, цілей, налагодження зовнішніх і внутрішніх зв'язків. Розвиток символіки, традицій, звичаїв, легенд.
Юність (початок стабілізації)	Формування індивідуального фірмового стилю: торгових марок, логотипів тощо.
Зрілість (стабільність)	Затвердження фірмового стилю, управління іміджем і репутацією, розвинута система соціального забезпечення персоналу, генерування ідей, проведення досліджень і впровадження інновацій. Наявність сформованих традицій, звичаїв.
Старіння (спад, застій)	Консервативність, бюрократизованість, складна багаторівнева система контролю, перешкоди для нових ідей; відсутність самостійності у прийнятті рішення і, як наслідок, індивідуальної відповідальності; безініціативність, знеособленість персоналу у галузі відповідальності та обов'язків. Зростання розриву між декларованою та реальною організаційною культурою.

Ліквідація / оновлення – формування нової організаційної культури / модифікація старої	Неприйняття організаційної культури персоналом, особливо новими співробітниками. Організаційна культура не відповідає вимогам організації, не може виконувати свої функції. Виникає необхідність оновлення.
--	---

6. Технологія є чинником, що знаходиться в тісному взаємозв'язку з організаційною культурою. Якщо в організації застосовується сучасна технологія, можна говорити про організаційну культуру, орієнтовану на сучасні вимоги зовнішнього середовища, виробництво продукції високої якості, задоволення споживачів, створення сприятливих умов для праці робітників, проведення досліджень і розробок, дотримання заходів екологічної безпеки.

В процесі формування корпоративної культури важливо враховувати позитивні та негативні фактори що на неї впливають.

Таблиця 9.6

Фактори, що сприяють або гальмують розвиток культури організації

Сприятливі фактори	<ol style="list-style-type: none"> 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	<ol style="list-style-type: none"> 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. Неприйняття 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)

4. 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 (рис. 9.2), де від сильного лідера чи невеликої групи керівників залежить все, що відбувається в організації. Ці керівники приймають всі рішення, опираючись на власний досвід та інтуїцію, на нижчі рівні вони делегують мінімум влади. При цьому типі культури використовується не велика кількість правил та процедур. Цей тип культури можуть використовувати малі підприємства, централізовані організації, сімейний бізнес.

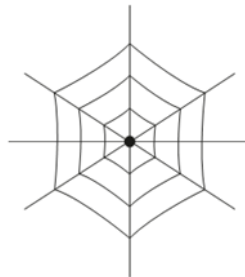


Рисунок 9.2. Культура влади

Безумовною перевагою такої організації є можливість швидкого реагування на зміни, але результативність цих реагувань багато в чому визначається компетентністю керівника. Основними проблемами такої організації є такі:

- 1) складність збереження контролю при розширенні організації;
- 2) велика плинність кадрів, оскільки не кожна людина може відчувати себе комфортно в таких умовах.

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. В цій культурі

працівник розглядається не як індивідуальність, а як виконавець відведеної йому ролі.

Ефективність такої організації визначається раціональністю розподілу ролей (роботи, що виконується і відповідальності), а не потенціалом персоналу. У такій культурі комфортно відчують себе люди, що цінують стабільність і власну захищеність, такі хто прагне стати кваліфікованими фахівцями, і хто вважає, що оплата їх праці повинна підвищуватися разом із зростанням кваліфікації. Честолюбні люди, ті, хто прагнуть самі визначати собі завдання і контролювати їх виконання, будуть отримувати задоволення від роботи в організації з такою культурою, якщо вони працюють на вищому рівні управління.

Якщо середовище, в якій функціонує така організація, стабільне і її продукція користується довготривалим попитом, то результативність організації висока. Якщо середовище динамічне, то пропорційно до зростання динаміки середовища знижується ефективність діяльності організації.

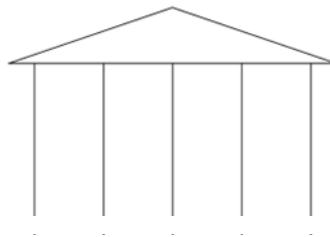


Рисунок 9.3. Культура ролі

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.

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

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

Цього типу культуру можна зобразити у вигляді плоскої сітки (рис. 9.4), де люди залежать один від одного. В той же час, ця культура має недоліки: креативне мислення може спрацьовувати, а бо ж ні; контроль важко здійснювати, через те, що немає ієрархії управління.

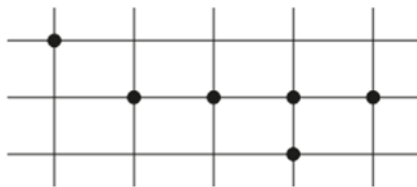


Рисунок 9.4. Культура задачі

Основними недоліками такої культури є:

- 1) складність управління при зростанні обсягу робіт і самої організації;
- 2) погіршення результативності і морального стану робочих груп при дефіциті необхідних ресурсів, оскільки в цьому випадку між групами починається боротьба, і вже велику роль починають відігравати становище, що займається в ієрархії організації, і вольові якості, тобто культура задачі починає переходити в культуру влади або культуру ролі.

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 (рис. 9.5). Цей тип культури використовується невеликими групами професіоналів, наприклад, лікарів, адвокатів, архітекторів, які започатковують спільний бізнес.

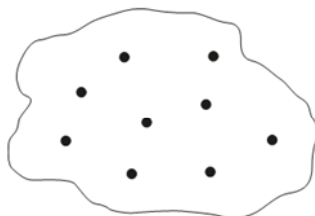


Рисунок 9.5. Культура особистості

Культуру особистості важко назвати організацією взагалі, оскільки немає жорсткої відповідальності, рішення можуть прийматись тільки за повної згоди всі членів колективу, відсутність контролю, оскільки кожен виконує свою роботу без звітування іншим.

В організаціях з більш звичною культурою (влади, ролі, задачі) може бути досить багато людей, які дотримуються цінностей культури особистості. Це висококваліфіковані фахівці, які розглядають організацію як місце для виконання своїх власних справ з деякою вигодою для роботодавця.

Такими людьми складно управляти, оскільки як спеціалістам їм легко знайти роботу, і тому формальний авторитет керівника на них не діє, якщо він не підкріплюється ресурсами. Більш того, за своєю природою такі люди, як правило, яскраво виражені індивідуалісти і тому непідвладні навіть груповому впливу.

Жодна з цих культур не є досконалою. При зміні обставин кожна з культур шукатиме можливості для адаптації, запозичуючи характеристики іншої. Наприклад: якщо організація з культурою влади буде збільшуватись у розмірах, то вона може використовувати елементи культури ролі; зустрічаючись із швидкими змінами культура ролі може використовувати проектні групи з культури задачі; коли нераціонально використовуються фінанси культурою задачі, вона може запозичити фінансовий контроль із культури ролі; зустрівшись із кризовою ситуацією, культура особистості може використати лідера, як у культурі влади.

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

Історія створення організації і форма власності. Якщо організація виникла як сімейне підприємство, то в ній майже завжди зберігаються патріархальні традиції, і в такій організації буде переважати культура влади. Якщо організація створювалася під патронажем державних служб або декількома людьми, що внесли однакові паї, то, найвірогідніше, це буде рольова організація. Підприємство приватного сектора може змінити культуру бізнесу швидше за державне підприємство лише тому, що воно не обтяжене додатковими процедурами державного регулювання. Якщо в процесі розвитку організація була вимушена займатися різними видами діяльності, то в ній можуть з'явитися елементи культури задачі. Організації, що знову створюються, повинні бути або агресивними і незалежними, що приводить до культури влади, або гнучкими і адаптивними, що приводить до культури задачі.

Розмір. Невелике за розмірами та чисельністю працівників підприємство може змінити свою культуру швидше, ніж велике. Загалом великі організації є більше заформалізованими, що підштовхує їх до рольової культури. Культура влади буде збережена, якщо організація може дозволити собі рости шляхом створення дочірніх компаній, практично не взаємодіючих між собою.

Технологія і тип виробництва. Оскільки потокове і великосерійне виробництво вимагає великих капітальних вкладень і стає ефективним тільки при великих масштабах, то вони в більшій мірі відповідають культурі ролі. Дрібносерійне або одиничне виробництво підходить для культури влади або задачі. Якщо ж в одиничному виробництві створюються складні вироби, для виготовлення яких потрібна велика кількість людей, то найбільш значущий вплив на культуру починає здійснювати розмір і культура ролі стає переважаючою.

Якщо *зовнішнє середовище* є більш або менш стабільним, то для організації більше підходить культура ролі. При зміні зовнішнього середовища (технологічного, конкурентного) у підприємства з'являється необхідність розробки і реалізації деяких проектів по оновленню продукції, зміні технології і своєї поведінки на ринку. Для цього найбільше підходить культура задачі. Якщо ж стан зовнішнього середовища вимагає кардинальних, революційних перетворень в організації, то на перший план вийдуть особисті якості

керівника, здатного провести ці перетворення. Для цього найбільше підходить культура влади.

На *персонал* організації впливає культура даної організації і навпаки; приходячи в організацію, людина вимушена дотримуватися її культурних традицій, які реалізуються за допомогою дій персоналу. Різні типи організаційної культур передбачають різні психологічні типи контактів між співробітниками. З цієї причини різні люди будуть в неоднаковій мірі задоволені роботою і досягнуть успіху в різних видах організаційної культури. З цього приводу можна зробити такі загальні висновки:

1. Для людей, що погано переносять невизначеність і потребують відчуття стабільності, більше підходить культура ролі.

2. Для людей, що відчують велику потребу в самоствердженні, більше підходять культура влади і культура задачі. Причому якщо для людини важлива самореалізація як організатора, то йому більше підходить культура влади, якщо для нього важлива професійна самореалізація, то найбільш прийнятна культура задачі.

3. Таланти особистості будуть швидше помічені і оцінені в культурах влади і задачі.

4. Люди з середніми здібностями штовхають свою організацію до культури ролі, а люди з високими здібностями - до культури задачі або влади. Це необхідно враховувати при відборі персоналу: керівник, що прагне зберегти рольову культуру, не повинен набирати талановитих людей, чії дії розвалюють організацію зсередини, і навпаки, неяскраві особистості здатні звести до нуля всю діяльність керівника, прихильника культури влади або задачі. Якщо у керівника виникає бажання змінити існуючу культуру, то він може це зробити шляхом підбору відповідних кадрів.

5. Незалежно від виду діяльності організації її культуру багато в чому визначають ті, хто займає вищий рівень управління. Тому єдність уявлень керівників про культурні цінності організації є важливим чинником впливу на ефективність роботи підприємства.

Взаємозалежність культури і *стадії життєвого циклу* організації. Перераховані підтипи культур, вважає Ч.Хенді, можна простежити в процесі еволюції однієї й тієї ж організації, яка у своєму розвитку проходить чотири основних стадії: зародження, ріст, розвиток і розпад.

На стадії зародження «переважає культура влади». На цій стадії усі співробітники об'єднані в організацію особистістю засновника і тому знаходяться в достатньо жорстких обумовлених відносинах.

Стадію росту характеризує «рольова культура». На цій стадії відбувається розширення організації, з'являються нові співробітники, що не брали участі у безпосередньому особистому контакті з засновником, спостерігається «рутинізація» діяльності.

Стадію розвитку частіше супроводжує «культура задачі» або «культура особистості». На цій стадії різко ускладнюються завдання, що стоять перед організацією. За цих умов необхідно заохочувати створення різноманітних груп проєктів, покликаних вивести підприємство на передові рубежі в боротьбі з конкурентами, надати організації неповторний специфічний імідж. Вдало

підбрані групи, а також окремі яскраві особистості, визначають стратегію і політику підприємства. Основна ж маса працівників на цій стадії діє в режимі «рольової культури».

На «стадії розпаду» може бути використано кожен із чотирьох типів культур. Так, при зростанні кризи в організації з метою її подолання нерідко застосовується «культура влади». Бажаючи зберегти організацію, керівник замикає все управління на собі, і вольовими методами намагається переломити хід подій. Іноді швидко, ефективно втручання приносить бажані результати, але буває і так, що, зруйнувавши існуючу структуру управління, вольове втручання лише прискорює крах.

Інший сценарій розгортається в умовах застосування «рольової культури». За відсутності керівника, спроможного взяти вирішення виникаючих проблем на себе, колективне управління підприємством реагує на кризову ситуацію посиленням формальних, бюрократичних форм діяльності, проведенням безкінечних нарад, та інших заорганізованих заходів. Справи «тонуть» у купі паперів і безкрайніх розмовах. Причому цей процес відбувається, як правило, на всіх рівнях управління.

На підприємствах з пануючою «культурою задачі» вихід із кризи намагаються знайти, йдучи вже уторованим шляхом. З цією метою керівництво створює нові групи проєктів, що тепер уже вирішують не перспективні проблеми розвитку, а «пожежні» питання; групові задачі стають все частішими, а розв'язувані в них питання – складнішими. Виробнича діяльність, в цілому, на підприємстві йде на спад. Зберігаючи свою працездатність, окремі підрозділи прагнуть набути статус автономних і відокремитись від основного колективу підприємства. За такої ситуації різко загострюється боротьба за ресурси. Більш сильні групи захоплюють у свої руки контроль над власністю. Саме з цим процесом пов'язана реструктуризація.

За кризової ситуації на підприємствах з пануючою «культурою особистості» нерідко розвивається сценарій, коли яскраві індивідуальності та інші неординарні співробітники, в першу чергу починають думати про себе, про свої особисті інтереси, а вже потім про справу, кожен починає тягти «ковдру на себе» і в результаті дезорієнтації такі підприємства практично самоліквідуються.

Типи організаційної культури за К. Камероном та Р. Куїнном

Залежності від атмосфери у колективі та ролі лідера виділяють декілька видів корпоративної культури підприємства (рис. 9.6).

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

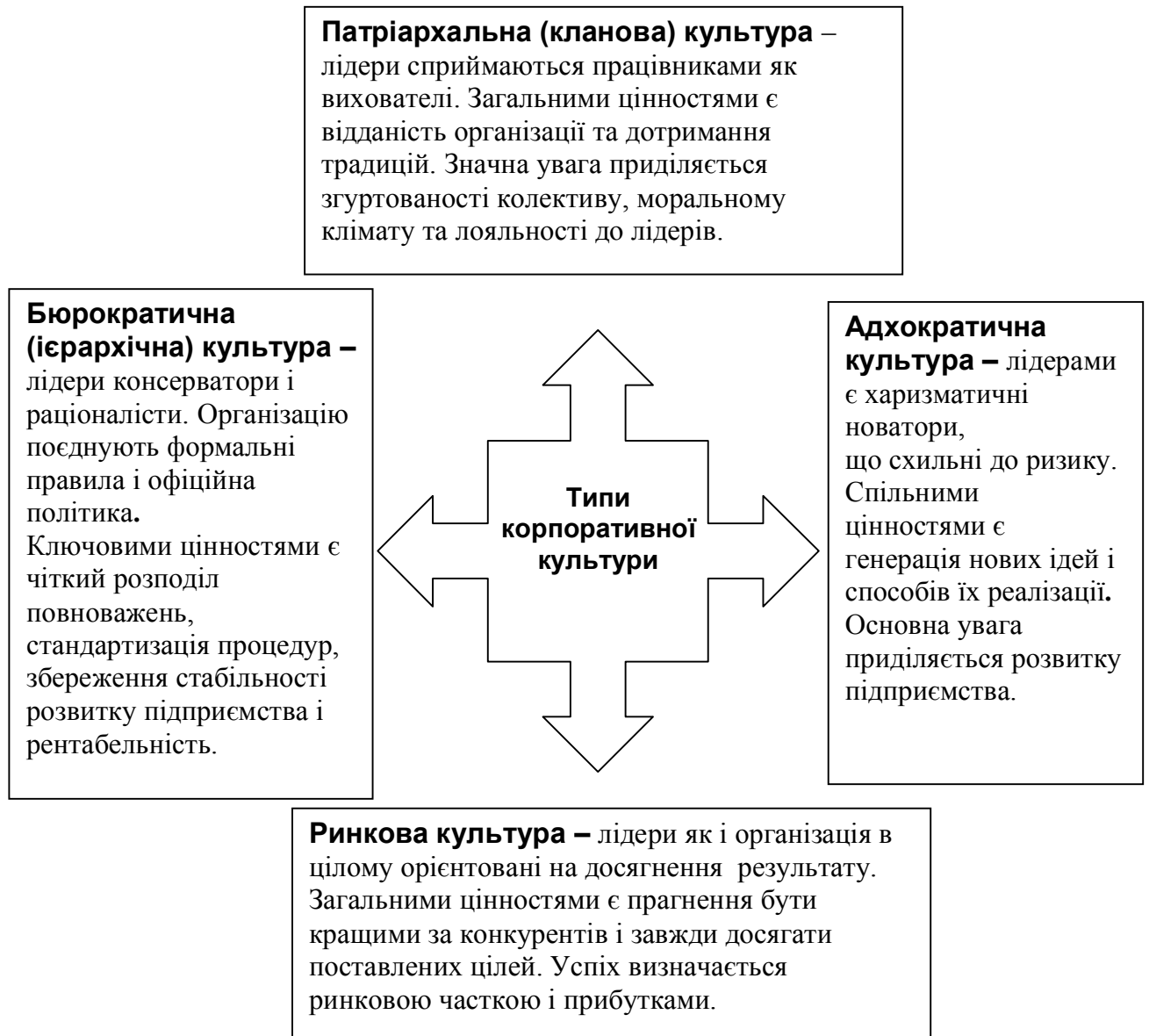


Рисунок 9.6. Характеристика основних типів корпоративної культури за К.Камероном та Р.Куінном

Для оцінювання типу організаційної культури (кланового, адхократичного, ринкового, бюрократичного) а також фактичного та бажаного стану культури розроблено анкету (див. Додаток В).

5. Особливості національних культур та їх вплив на культуру організації

Голландський дослідник Гірт Хофстеде у 1980 р. опублікував результати масштабного дослідження, проведеного у відомій американській транснаціональній компанії, яке охопило 115000 працівників і велику мережу філіалів в 50 країнах. Ці дослідження стосувались відмінностей в організаційній поведінці працівників компаній в різних національних культурах. Хофстеде виділив 5 головних параметрів, які визначають відмінності в культурах різних країн: дистанція влади, намагання уникнути невизначеності,

індивідуалізм/колективізм, мужність/жіночність, орієнтація на короткострокову чи довгострокову перспективу.

– **Дистанція влади**, або дистанція між людьми, що мають різний статус. Велика дистанція означає, що громадяни нижніх соціальних ярусів сприймають владні повноваження «верхів» як належне, нерівноправність у розподілі влади вважається нормальним станом речей, влада в організації централізована. Мала дистанція означає націленість на демократизм у відносинах і рівність у повноваженнях, підлеглі можуть виражати незгоду, немає значної диференціації заробітної плати, працівники нижчих рівнів мають високу кваліфікацію.

– **Неприйняття невизначеності** вказує на прагнення людей уникнути невизначених ситуацій. У культурах з високим ступенем такого неприйняття людина прагне до визначеності і стабільності, всякі непередбачені обставини завдають їй незручності, породжують тривогу. Конкуренція між працівниками вважається дисфункціональним явищем, а конфлікт небажаним явищем, готовність до компромісу з опонентами є високою. У культурах з низькими значеннями параметра люди не відчують стресу через невизначеність, мінливості ситуації, вони живуть сьогоднішнім днем не турбуючись про майбутнє.

– **Співвідношення індивідуалізму і колективізму**. Колективізм виходить з того, що кожна людина з народження чи під час роботи належить до більш або менш об'єднаної групи. Колективізм - це схильність до жорстких соціальних структур, взаємного контролю та підтримки один одного. Група піклується про задоволення запитів індивіда, вимагаючи від нього підпорядкування, високий ступінь згуртованості групи, просування по службі залежить від стажу. Індивідуалізм припускає, що людина діє, виходячи зі своїх інтересів, не допускає втручання в особисте життя, просування по службі залежить від кваліфікації.

– **Співвідношення мужності і жіночності** ілюструє тенденції до підтримки в суспільстві «чоловічих» або «жіночих» стереотипів. Маскулінна культура орієнтована на матеріальний успіх, досягнення, героїзм, жорстку конкуренцію, незалежність, пошана за досягнення, ухвалення на основі логіки а фемінна - на якість життя, міжособистісні відносини, гендерну рівність, солідарність, співчуття, ухвалення рішень інтуїтивно. Як узагальнення звернемося до таблиці 15, яка містить оцінку деяких національних культур за чотирма основними параметрами.

– **Орієнтація на короткострокову чи довгострокову перспективу** характеризує ступінь орієнтації на виживання в майбутньому, на протигагу орієнтації, яка має на меті досягнення швидкого результату.

Відправною точкою для культур з короткостроковою орієнтацією є віра у те, що найважливіші події відбулись в минулому або відбуваються зараз. Тому культури з короткостроковою орієнтацією очікують швидкого результату, підтримання традицій та стабільності, не переймаються економією, накопиченням та раціональним використанням ресурсів, студенти не сприймають «наполегливість» як важливу особисту рису, важливим є наявність вільного часу.

Відправною точкою для культур з довгостроковою орієнтацією є віра у те, що найважливіші події відбуватимуться в майбутньому. Тому культури з довгостроковою орієнтацією спрямовані на наполегливість, економію, накопичення, раціональне використання ресурсів, винагороду в майбутньому, пристосування традицій до нових обставин, адаптивність, студенти сприймають «наполегливість» як важливу особисту якість, оскільки вона буде винагороджена в майбутньому, наявність вільного часу не відіграє особливої ролі.

Результати виміру зазначених змінних наведені у таблиці 9.8.

Таблиця 9.8

Оцінка національних культур деяких країн

Країни	Дистанція влади	Індивідуалізм	Мужність	Уникнення невизначеності	Довгостроковість орієнтацій
США	(Н)40	(В)91	(В)62	(Н)46	(Н)29
Німеччина	(Н)35	(В)67	(В)66	(В)65	(С)31
Японія	(С)54	(С)46	(В)95	(В)92	(В)80
Франція	(В)68	(В)71	(С)43	(В)86	(С)30
Нідерланди	(Н)38	(В)80	(Н)14	(С)53	(В)44
Гонконг	(В)68	(Н)25	(В)57	(Н)29	(Н)96
Індонезія	(В)78	(Н)14	(С)46	(Н)48	(Н)25
Зах. Африка	(В)77	(Н)20	(С)46	(С)54	(Н)16
Китай	(В)80	(Н)20	(С)50	(С)60	(В)98
Росія	(В)95	(С)50	(С)40	(В)90	(Н)10
Україна*	(В)70	(С)53	(С)48	(В)63	(Н)10

Ступінь прояву: В – висока; С – середня; Н – низька.

Цифрами вказані бали, що визначають ступінь прояву тієї або іншої змінної культури.

* Дані по Україні наведені за результатами досліджень, проведених вітчизняними вченими в Міжнародному інституті менеджменту.

5. Діагностика культури організації

Корпоративна культура відноситься до таких сфер діяльності підприємства, що потребує постійного моніторингу і коригування. Діагностикою культури можуть займатись як внутрішні спеціалісти: менеджери з управління персоналом, штатні психологи, спеціалісти з організаційного розвитку, а також часто залучаються зовнішні консультанти.

Цілі і напрямки діагностики:

- визначити тип і головні характерні риси існуючої оргкультури;
- оцінити здатність компанії реалізовувати складні стратегічні завдання;
- спрогнозувати потенціал компанії в ситуації організаційних змін (структурні перетворення, злиття, поглинання, прихід нових власників);
- оцінити рівень опору персоналу при впровадженні нових інструментів управління;

- оцінити рівень лояльності персоналу;
- комплексно оцінити результативність взаємодії співробітників і ефективність організації бізнес-процесів;
- виділити проблемні зони в колективі і розв'язати конфліктні ситуації;
- визначити напрями змін чи розвитку корпоративної культури.

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

Таблиця 9.9

Методи оцінки організаційної культури

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

1. Неформалізовані (якісні) методи.

1.1. Глибинне інтерв'ю

Використовується зазвичай як засіб встановлення контакту з персоналом організації і збору якісної інформації, яку практично неможливо отримати ні з документів, ні методом анкетування. Це думка співробітників про компанію, її ресурси і труднощі в розвитку; рівень мотивації; пропозиції по вдосконаленню роботи, внутрішні конфлікти, неформальні зв'язки і інформація приватного характеру. Це вимагає значних витрат часу, а ефективність його залежить від професіоналізму інтерв'юера.

1.2. Спостереження

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

1.3. Вивчення правил, традицій, церемоній і ритуалів, що склалися в організації.

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

На жаль, в сучасній українській підприємницькій практиці не достатньо позитивних прикладів організації фірмових ритуалів. Як правило, такі важливі моменти життя людини, як вступ на роботу, підвищення по посаді, вихід на пенсію, організуються найформальнішим способом. Керівник фірми дуже рідко має бажання подумати, як оригінально організувати ту чи іншу церемонію, аби добитися її урочистості і значущості для співробітника.

Вивчення традицій, що діють в організації, формальних і неформальних правил повинно бути направлене в першу чергу на визначення того, який вплив вони роблять на робочу поведінку персоналу і якою мірою вони підтримують вироблену керівництвом стратегію. Керівництво виграє в тому випадку, якщо відмовиться від споглядального відношення до традицій ("що виросло, то виросло"), що склалися в організації, і почне активно формувати нову систему правил і традицій, що відповідає цілям розвитку організації.

1.4. Вивчення практики управління, що склалася на підприємстві.

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

1.5. Традиційний аналіз документів підприємства.

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

**Основні напрями аналізу документів на підприємстві при оцінці
організаційної культури**

№ з/п	Напрямки аналізу
1. Історія розвитку організації:	
1.1	Рекламні проспекти, що містять інформацію про історію фірми (наприклад, випущені до ювілею компанії).
1.2	Основні цифри, що стали віхами в розвитку компанії (зростання чисельності персоналу, розмірів доходів, ринкової частки, інвестицій).
2. Стратегічні документи компанії:	
2.1	Сформульовані політика фірми, стратегія, кадрова політика.
2.2	Звіти про роботу.
2.3	Протоколи засідань керівництва фірми.
3. Організаційна структура:	
3.1	Організаційні діаграми.
3.2	Приклади посадових інструкцій.
4. Управління персоналом:	
4.1	Кадрова політика.
4.2	Документи з адаптації персоналу.
4.3	Програми навчання персоналу.
4.4	Вибіркові показники (середній стаж роботи на підприємстві, середній вік працівників, рівень плинності).
4.5	Загальні умови зайнятості на підприємстві.
5. Системи планування і контролю:	
5.1	Інструменти планування.
5.2	Річні плани і бюджети.
5.3	Звіти (наприклад, квартальні).
6. Внутрішні і зовнішні системи комунікацій:	
6.1	Внутрішні засоби комунікацій, корпоративні видання, сайт компанії.
6.2	Рекламні матеріали.
6.3	Приклади оголошень про вакансії.
6.4	Результати внутрішньофірмових досліджень (наприклад, соціально-психологічного клімату).
6.5	Приклади виступів працівників (наприклад, поздоровлення президента компанії з Новим роком).

Далеко не всі аспекти корпоративної культури можна виявити в результаті аналізу документів. Істотну допомогу при оцінці корпоративної культури надає спонтанний обхід фірми.

1.6. "Обхід" підприємства.

При цьому необхідно звернути увагу на наступні організаційні культурні індикатори (таблиця 9.11).

Таблиця 9.11

Основні напрями аналізу "обходу" підприємства при оцінці корпоративної культури

№	Напрямки аналізу
1. "Зовнішність" підприємства:	
1.1	Будівля: - стиль і форма: висота, архітектурний стиль і т.д.; - зовнішній вигляд: фасад, розмір і стан вивіски, наявність в ній усіх букв і т.д.; - географічне положення: центр міста, околиця і т.д.
1.2	Оточення: - віддаленість від основних магістралей, наявність показників, довколишні організації; - чистота, порядок довкола будівлі і т.д.; - паркування: хто? де? поряд з ким? і т.д.
2. "Прохідна":	
2.1	Приміщення для відвідувачів: - обстановка: квіти, мармур, картини, фотографії, реклама і т.д.; - атмосфера очікування.
2.2	Ритуал прийому відвідувачів на підприємстві: - перша людина, з якою ви контактували: хто? у що одягнений? чому саме він?; - кількість проведеного вами в прохідній часу (хто вас звідти забрав?); - тон, такт співробітників, які при вас відповідали на дзвінки; - готовність "зустрічаючого" персоналу допомогти вам і т.д.
3. Обхід підприємства:	
3.1	Супровід: - поведінка супроводжуючого: розповідь про традиції фірми, гордість за організацію, міміка, глибина в поясненнях специфічних проблем організації, корпоративний жаргон, представлення відділів і т.д.; - представлення працівників: ім'я, прізвище, вітання; - ведення переговорів "на ходу", жарти і т.д.; - відношення до вас: страх, пошана, доброта і т.д.
3.2	Порядок екскурсії: - показані вам об'єкти, порядок їх показу, акцент на окремих об'єктах і т.д.
3.3	Спостереження протягом обходу: - логіка розташування кабінетів; - атмосфера на підприємстві: гумор, соціально-психологічний клімат, стрес; - поведінка працівників: розмови, поведінка під час перерв і т.д.; - оснащення робочих місць: технічні засоби, кольори, музика і т.д.; - засоби комунікації і ін.

1.7. Спостереження засідань.

При спостереженні засідань бажано концентруватися на наступних моментах: зміст розмови; ритуали і символічний менеджмент; дії учасників.

Істотний вклад в пізнання корпоративної культури вносить такий метод отримання інформації, як інтерв'ю. Питання в інтерв'ю можуть торкатися різних тем. Наприклад, питання про самого працівника (ким він працює? як довго? і т.д.), питання про корпоративну культуру (яка вона?), провокаційні питання (чому ви тут працюєте? і т.д.).

2. Формалізовані (кількісні) методи.

2.1. Соціологічні дослідження (анкетування; тести; рольові ігри, тренінги; соціометрія).

До основних переваг анкетування можна віднести його економічність і оперативність, а також незалежність від особи інтерв'юера. Використання цього методу дозволяє зібрати значний об'єм інформації і провести статистичний аналіз.

Соціометрія застосовується для діагностики стосунків. З її допомогою можна судити про соціально-психологічну сумісність співробітників окремих підрозділів, характери поведінки співробітників, моральний клімат і рівні конфліктності в колективі. Крім того, за допомогою соціометрії можна:

- визначити міру згуртованості або роз'єднаності колективу;
- виявити лідерів або, навпаки, "знехтуваних";
- виявити "угруповання", які очолюють неформальні лідери.

Тести, в першу чергу особові опитувальники, використовуються з метою виявлення особових характеристик співробітників: установок, особливостей мотивації, характеру, ділових і особових якостей. Часто використовуються при підборі персоналу, розташуванні і ротації кадрів, формуванні управлінського резерву, атестації.

Рольові ігри, тренінги має сенс проводити при оцінці персоналу, при ухваленні управлінських рішень про висунення на посаду (коли багато кандидатів і необхідна швидка порівняльна оцінка), атестації персоналу, при формуванні програми професійного розвитку співробітників і т.д. Або ж така оцінка йде як додаткова, якщо основним завданням ставиться навчання персоналу.

2.5. Модель Д. Денісона.

Модель базується на більш ніж 20-ти річних дослідженнях, що охоплюють понад 1500 організацій і 50 000 менеджерів.

Модель Денісона будується на оцінці чотирьох ключових характеристик корпоративної культури і управління (лідерства): місія, здатність до адаптації, залученість, узгодженість. Кожна з цих характеристик додатково поділена на три якості (індикатори), таким чином, в рамках даної моделі оцінюється 12 параметрів. В основі моделі лежить дві осі: «гнучкість – стійкість» і «фокус зовнішній - фокус внутрішній». В центрі моделі: вірування (переконання) і очікування (уявлення).

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

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

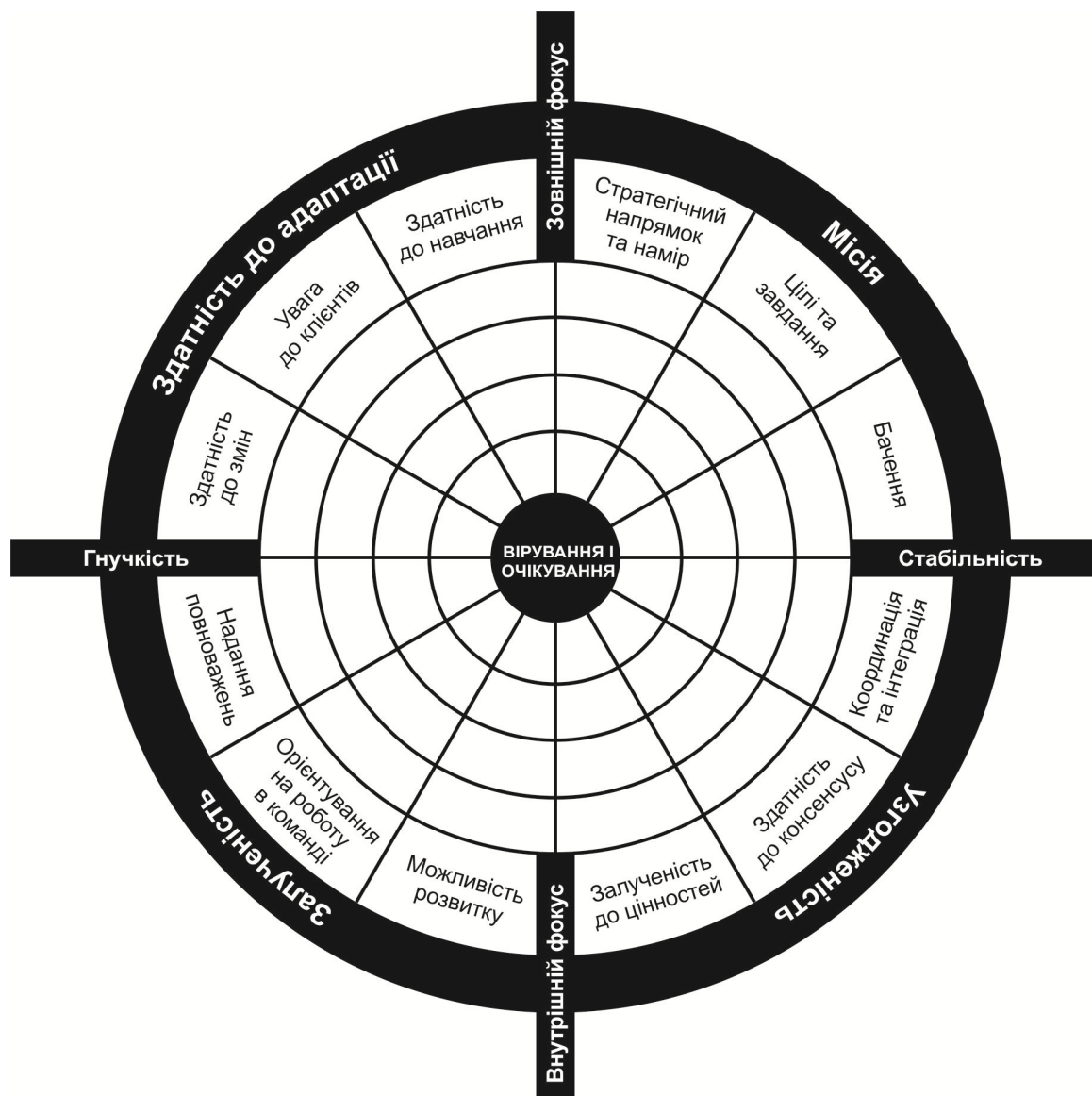


Рисунок 9.15. Модель оцінки корпоративної культури Д. Денісона

Анкета для діагностики організаційної культури Д. Денісона подана у Додатку В. Обчислені середньоарифметичні значення індексів можуть порівнюватись з показниками аналогічних характеристик компаній з бази даних, можна прослідкувати зміну цих значень в часі, можна також обчислені значення порівняти з бажаними (еталонними).

Використання всього набору дослідницьких технологій і інструментів дає найбільш об'єктивну картину, дозволяючи вивчати різні пласти і аспекти культури.

Результати діагностики включають в себе наступні моменти:

- побудова і опис профілю, чи графіка корпоративної культури;
- опис механізмів дії корпоративної культури;
- визначення «больових місць» і «точок росту»;
- виявлення способів впливу на культуру (наприклад, розуміння того, яка політика і процедури управління персоналом будуть найкраще стимулювати працівників при впровадженні нової культури, які заходи підвищать її привабливість).

Головні проблеми розвитку культур українських організацій:

- домінування особистих відносин над професійними;
- невміння працювати в команді. Радянська система управління трималась на строгій ієрархічності, и тому багато бізнес лідерів поки що не навчилися працювати в команді и налагоджувати командний підхід;
- надмірний контроль (через крадіжки і корупцію) і нечіткий розподіл обов'язків. Що часто перешкоджає децентралізації і делегуванню повноважень, необхідних для розвитку лідерства;
- відсутність досвіду і культури розвитку персоналу. Компанії роблять наголос на фінансових методах стимулювання персоналу, і залишають поза увагою не менш дієві фактори мотивації – причетність до загальної справи, емоційну прив'язаність до роботи і команди, навчання та ін.;
- нестача талановитих лідерів-управлінців вищого рівня; невисокий рівень професійної підготовки і розвитку менеджерів середнього рівня;
- низький рівень ділової культури.

6. Зміни організаційної культури

Карл Вейк: «Корпорація не володіє культурою. Вона і є цією культурою. Ось чому її дуже важко змінити».

Культура, в рамках якої компанія протягом багатьох років реалізовувала свою стратегію, завжди є сильним джерелом опору реалізації нової стратегії. Якщо паралельно з діями по реалізації нової стратегії культура не змінюється в тому ж напрямку, в боротьбі між стратегією і культурою в більшості випадків культура перемагає. Саме тому так важко здійснити організаційні переміни і так часто плани цих перемін залишаються нереалізованими.

Культура завжди має вибудовуватись відповідно до нової стратегії, тому пропозиції щодо зміни культури повинні виходити від вищого керівництва. Для того, щоб змінити організаційну культуру, потрібно працювати на всіх рівнях культурної піраміди.

Підготовчий етап змін організаційної культури включає:

- усвідомлення потреби у змінах;
- визначення рівнів, на яких потрібні зміни (індивідуальний, груповий, на рівні відділу, організаційний);

- визначення сил, які сприятимуть і стримуватимуть організаційні зміни;
- визначення ймовірного ступеня опору, можливих причин такого опору і способів його подолання;
- вибір відповідної стратегії змін, в рамках якої можна ефективно ними керувати.

Потреба у зміні оргкультури виникає у ситуації:

- необхідності підвищення організаційної ефективності і моралі;
- фундаментальної зміни місії організації;
- посилення міжнародної конкуренції;
- значних технологічних змін;
- важливих змін на ринку;
- поглинання, злиття, створення спільного підприємства;
- швидкого росту організації;
- переходу від сімейного бізнесу до професійного управління;
- здійснення зовнішньоекономічної діяльності.

Корекція культури організації може бути забезпечена:

- зміною свідомості, цінностей і пріоритетів керівництва і працівників, яка потім змінює їх поведінку, відношення до роботи, до компанії, до колег. Зміна корпоративної культури – це тривалий процес ментальних змін, який повинен відбуватись зверху до низу і починатися з директора. Можна змінювати поведінку без зміни свідомості, але ефект буде короткотривалим. Наприклад, можна змусити робітників у цеху дбайливо ставитися до обладнання, забезпечити чистоту і порядок на місцях, ввівши штрафи і додаткових контролерів. Вони, швидше за все, підкоряться, але якщо з часом ця система покарання ослабне, порушення не будуть фіксуватися, а штрафи не накладатимуться, працівники знову повернуться до старого способу життя. Штрафи, стягнення, догани та інші форми покарання відразу не змінять свідомість людей. Вони дадуть ефект і змінять його лише через тривалий час;
- встановленням моніторингу за впровадженням і статусом нових цінностей відповідно до їх пріоритетів;
- зміною стилю керівництва через впровадження нової культури менеджменту в організації;
- зміною організаційної структури, що супроводжується перестановкою управлінських кадрів, частковим оновленням персоналу;
- реінжинірингом процесів організації з метою їх оптимізації;
- зміною критеріїв матеріального і морального стимулювання трудової діяльності персоналу, а можливо, і всієї системи мотивації;
- зростанням значущості мотивації, розширенням використання позитивних стимулюючих впливів;
- зміною програми навчання персоналу в напрямку приєднання його до нових цінностей і залучення до виконання місії організації;
- ненав'язливим постійним роз'ясненням персоналу та громадськості значущості нових цілей і змін, що відбуваються за допомогою наочної агітації, тенденційного подання інформації та іншими засобами;

- власним прикладом керівництва щодо цінності організації.

Якщо коріння старої культури настільки міцні, що відносини не можна змінити ні навчанням людей, ні системною перебудовою інших елементів бізнес-моделі, то єдиний спосіб змінити корпоративну культуру – це поміняти її носіїв, тобто звільнити колишніх співробітників і набрати нових. Якщо атмосфера застою, безініціативності і безвідповідальності глибоко вкоренилася в компанії, то тільки суцільна заміна керівників верхньої і середньої ланки допоможе з цим впоратися. Проблема полягає в невизначеності того, якою виявиться корпоративна культура в результаті. Чи буде це команда менеджерів, для яких основним «мотиватором» є гроші, чи виникне ситуація боротьби за владу і вплив, або це буде команда одностайців, із загальними принципами і системою цінностей. Прагнення викоринити корпоративну культуру кадровими рішеннями може призвести до того, що разом з поганим зруйнується і хороше, а нове при цьому створено не буде.

Керівники компаній, які приступають до реалізації нової стратегії, мають відповісти на питання:

- якими є ключові елементи нової культури, яка потрібна для досягнення успіху?
- якими є ключові елементи старої культури?
- які нові звичаї потрібно створювати в організації, щоб переключитися зі старої стратегії на нову?
- які конфлікти можливі між новими організаційними цінностями і особистими цінностями працівників?
- чи буде поведінка вищого керівництва організації реально підтримувати нові цінності чи буде суперечити їм, породжуючи цинізм і недовіру?

Робота зі створення нових звичаїв і ритуалів може бути розпочата тільки тоді, коли підготовлено практичний план для ліквідації розриву в цінностях, який може включати в себе підбір нових співробітників, переміщення всередині організації чи звільнення старих працівників, визначення потреби в тренінгових і навчальних програмах, персональний план роботи з людьми, для яких конфлікт цінностей буде найбільш сильним. Слід стерегтися надто швидкого введення нових звичаїв і ритуалів, оскільки людям це може видатись фальшивим і викликати у них негативну реакцію.

Обсяг роботи, пов'язаний зі змінами культури, буває настільки великий, а зміст роботи настільки складним, що зараз деякі компанії США і Західної Європи вводять спеціальну посаду – менеджер з корпоративної культури.

При роботі з корпоративною культурою в Україні не слід забувати, що не завжди можна застосувати досвід високо розвинутих економік до наших реалій. Наприклад, виходячи із відомої ієрархії потреб Маслоу, важко очікувати серйозного ставлення до місії і стратегії зі сторони людей, якщо вклад компанії в задоволення потреб нижчого рівня є недостатнім для того, щоб працівники могли задумуватись про вищі цінності.

На наш погляд, для України є характерним ще одне явище, пов'язане зі спотвореним сприйняттям особистих цінностей керівників компаній їх

співробітниками. Головною причиною цього є надто великий розрив в доходах і рівні життя, що породжує нерозуміння і заздрість.

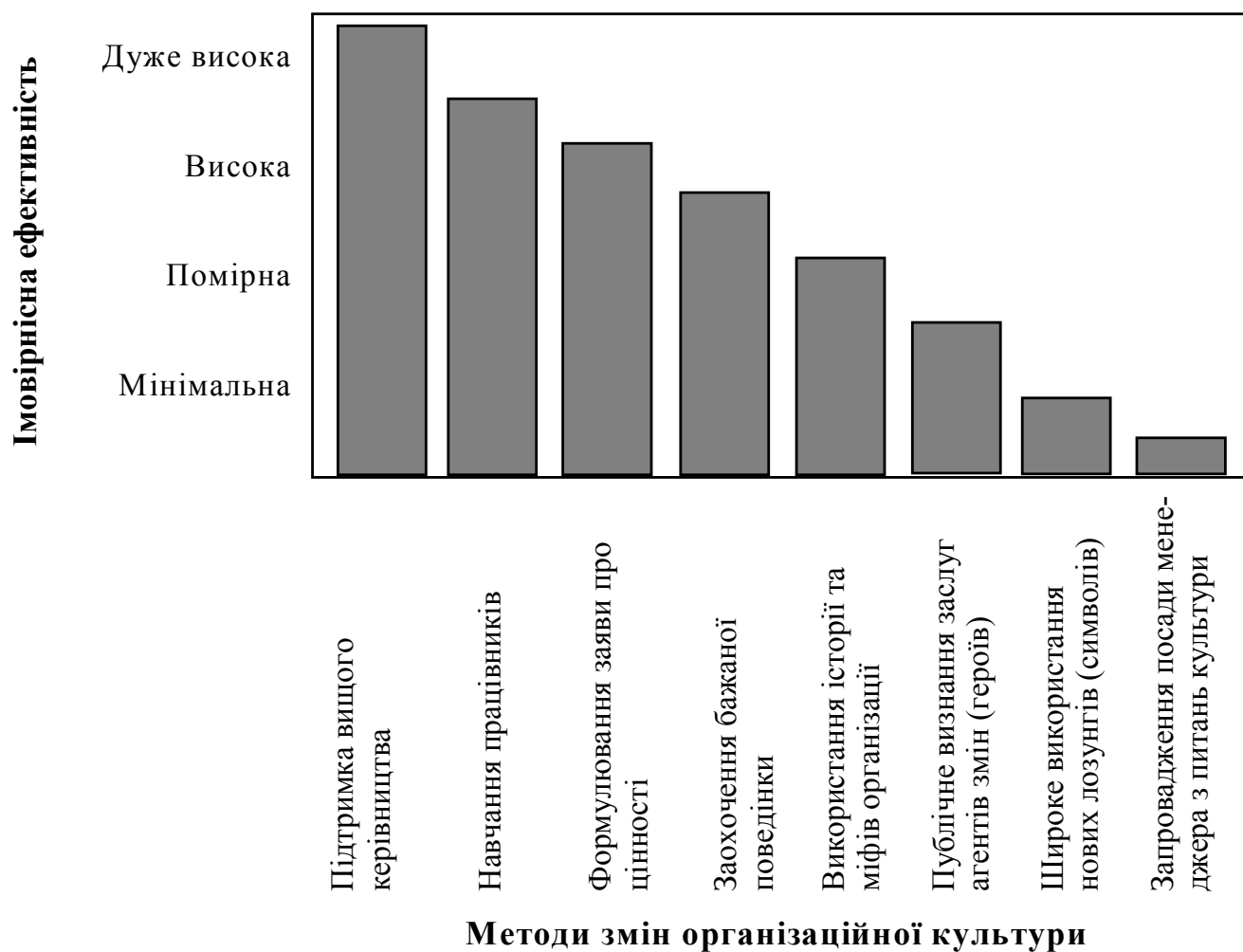


Рисунок 9.17. Ефективність методів змін в організаційній культурі

Для оптимізації роботи організації, керівництву періодично потрібно проводити дослідження її культури. Це можна здійснити за допомогою анкетування працівників. Приклади анкет наведено у Додатках Г і Д.

Тема 10. Управління організаційним розвитком

Питання теми:

1. Поняття організаційного розвитку. Проблеми організаційного розвитку
2. Моделі організаційного розвитку
3. Зміни в організації. Проблеми управління змінами
4. Опір змінам в організаціях. Методи подолання протидії змінам

Основні терміни теми: організаційний розвиток, Модель Мак-Кінсі "7S", опір переминам.

1. Поняття організаційного розвитку. Проблеми організаційного розвитку

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

У відповідності з концепцією організаційного розвитку індивіди і групи розглядаються як життєво важливі елементи будь-якої організації, зміна яких в силу складності внутрішніх взаємодій – вельми складне завдання (табл. 10.1).

Таблиця 10.1

Основні положення концепції організаційного розвитку

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

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

- каузальних (причинних);
- проміжних;
- результуючих.

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

Організаційний розвиток, безумовно, повинен бути спрямований на позитивні зміни в організації і має безсумнівні достоїнства, але, як і будь-яка складна програма, має свої проблеми та обмеження. Реалізація програми організаційного розвитку вимагає великих витрат часу і пов'язана з додатковими витратами, деякі витрати мають тривалий період окупності. Здійснення змін може гальмуватися учасниками програми у відповідності з груповими та особистими інтересами, які нерідко отримують більш високий пріоритет, ніж інтереси організації в цілому. Інструменти реалізації програми організаційного розвитку обов'язково повинні змінюватись залежно від особливостей конкретної культури.

2. Моделі організаційного розвитку

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

Однією з найвідоміших моделей розвитку організації є модель Мак-Кінсі "7S" (рис. 10.1).

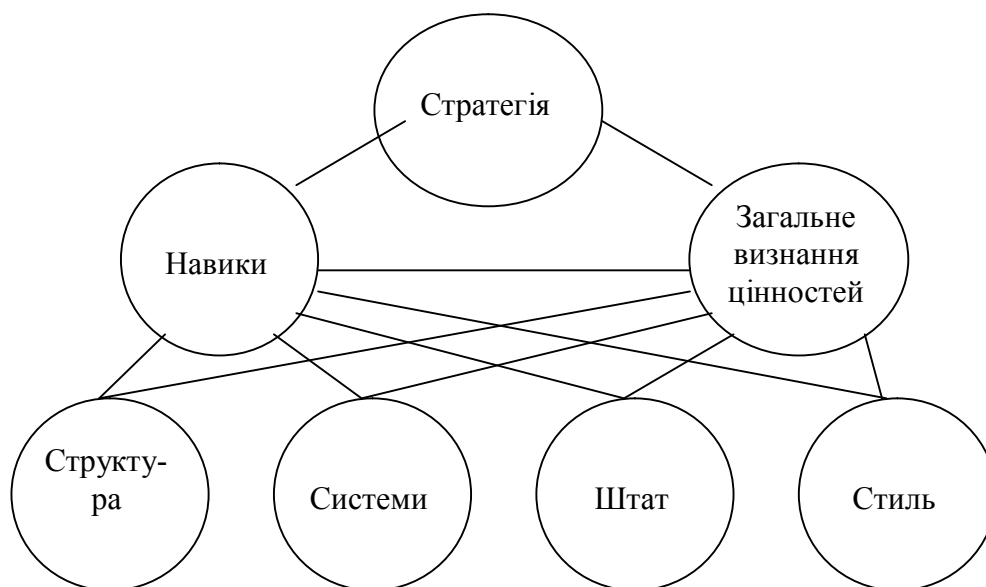


Рисунок 10.1. Модель Мак-Кінсі "7S" (модель розвитку організації)

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

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

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

3. Зміни в організації. Проблеми управління змінами

Сучасні організації різних галузей функціонують в умовах невизначеності, динамічності та складності зовнішнього середовища. На місце знеособленого масового споживача приходять індивідуальний споживач. Це стимулює зміни в сфері як продуктів і послуг (інновації першого типу), так і самих процесів виробництва чи обслуговування (інновації другого типу). При цьому вимоги до якості товарів невинно зростають, їхній життєвий цикл стає коротшим, номенклатура ширшою, обсяг випуску по окремих позиціях номенклатури меншим.

Становлення "електронно-прозорого" ринку (з миттєвим доступом до інформації про будь-які товари) викликає різке зростання конкуренції між виробниками. Багато організацій змушені перебудовувати структуру та технологію робіт, змінювати стратегію (інновації третього типу), а також проводити складні роботи, що зачіпають психологію і поведінку працівників (інновації четвертого типу). Зміни – це завжди ризик. Але не змінюватися – значить ризикувати ще більше.

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

До змін та розвитку організації пристосовані краще ніж механістичні, крім того, щоб підвищити здатність організації до змін та розвитку, вона має відмовитися від бюрократії як стилю управління.

Будь-яка організація завжди прагне до рівноваги. Коли є рівновага, індивідам легше пристосуватися. Зміни вимагають нового регулювання для

переходу на більш високий рівень нової рівноваги. У загальному вигляді цілями управління по відношенню до змін є наступні:

- 1) домогтися прийняття цієї зміни;
- 2) відновити групову рівновагу і особистісне пристосування, порушене рівновагою.

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

Типи змін варіюються в залежності від їх глибини: від незмінного функціонування до перебудови організації, коли відбувається її фундаментальна зміна. Кожен тип обумовлений змінами, що відбуваються у зовнішньому середовищі організації, а також сильними і слабкими сторонами самої організації.

Характер і глибина проведених змін в організації повинні враховувати стадію життєвого циклу організації, оскільки кожній стадії притаманні свої специфічні процеси.

Стадії зміни

Едгар Шейн розробив модель зміни, яка має вигляд єдиного процесу. Згідно цієї моделі, успішна зміна складається з трьох стадій.

1. Розблокування (unfreezing - "розморожування").
2. Зміна установок.
3. Заблокування (refreezing - "заморожування").

Розблокування. Всі види навчання, чи придбання навичок, знань або зміна установок, залежать від бажання учня вчитися. Він повинен бути підготовлений і мотивований для набуття нового досвіду. Коли змінюють установки, необхідно усунути або розблокувати існуючі установки таким чином, щоб створити простір для нових. Для сприяння розблокування може використовуватися примус.

Якщо зуміти зробити так, щоб працівники побачили, що зміна має відношення до їх власних потреб, вони, очевидно, стануть більш сприйнятливими до них. Іншими словами, їх позиція може змінюватися (табл. 10.2).

Зміна установок. Згідно моделі Е. Р. Шейна відбувається тільки при наявності ідентифікації або інтерналізації. Якщо людина може ідентифікувати себе з іншою, яка має бажані установки, це може сприяти бажанню змінитися. Тому для керівників важливо розшукувати лідерів, які б надихали до проведення змін. Інтерналізація – це процес випробування, адаптації та використання нових установок або методів. Якщо погляди або віра людини починають змінюватися, ця людина може захотіти нарешті обміркувати новий підхід. Якщо цей підхід доведе свою продуктивність і бажаність, то зміна починає інтерналізуватися і приймається. Важливо, щоб проби під час періоду інтерналізації були досить хорошими і точними.

Типи змін в організації

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

Блокування. В даному випадку це слово використане для позначення остаточного прийняття та інтеграції бажаних установок таким чином, що нововведення стає постійною частиною особистості людини або процедур діяльності. На цьому етапі необхідний час і підтримка.

Стили проведення змін

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

Організаційні зміни можуть охоплювати всі підсистеми і параметри організації: продукти, технологію, обладнання, поділ праці, організаційну структуру, методи управління, процес управління, а також всі поведінкові аспекти організації. Слід зауважити, що всі вони тісно пов'язані між собою і

зміни в одній з підсистем тягнуть хоча б часткові зміни в інших сферах і вплинуть на організацію в цілому.

Вирішальну роль в ініціюванні та здійсненні змін відіграють керівники, оскільки вони несуть відповідальність за розробку стратегії змін і планування заходів по їх здійсненню. Тому дуже важливе значення має обраний стиль проведення змін в організації (табл. 10.3).

Таблиця 10.3

Стилі проведення змін в організації

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

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

4. Опір змінам в організаціях. Методи подолання протидії змінам

Причини опору змінам

Носіями опору, так само як і носіями змін, є люди. Причому, як правило, люди не бояться самих змін, вони не хочуть бути зміненими. Вони бояться потрапити в нову, не зовсім зрозумілу для них ситуацію, тобто їх лякає невизначеність. Люди бояться, що зміни спричинять особисті втрати. Вони бояться, що для їх організації зміни не є необхідними або бажаними, що вони не зменшать кількість проблем, а лише змінять їх або, що ще гірше, збільшать їх кількість, або ж вони бояться, що вигоди від змін будуть присвоєні кимось іншим.

Розкрити причини опору змінам, допомагає поняття "гомеостаз". Під гомеостазом розуміється відносна динамічна сталість складу і властивостей внутрішнього середовища та стійкість основних функцій системи, тобто люди звикають до певного поєднання зовнішніх та внутрішніх умов, навіть якщо це поєднання не зовсім для них комфортне. Тому будь-які зміни спочатку відкидаються. Однією з найважливіших причин опору змінам є корпоративна культура. Це пов'язане з тим, що вона в тій чи іншій мірі виконує охоронну функцію для організації, але в той же час і перешкоджає проведенню змін. Поняття "гомеостаз" спочатку використовувалося в біології. В даний час воно широко застосовується в кібернетиці, соціології, теорії організації.

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

Форми опору змінам

Під **опором змінам** розуміють будь-які вчинки працівників, спрямовані на дискредитацію або протидію здійсненню змін в організації. Виділяють три основні форми опору змінам (табл. 10.4).

Таблиця 10.4

Форми прояву опору працівників змінам

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

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

Причина можливого опору змінам полягають не стільки в самих організаційних змінах, скільки в тих наслідках, які, на думку членів "малої" групи, можуть порушити або зруйнувати середовище існування групи. Тому, проводячи організаційні зміни, необхідно проаналізувати інтереси і можливі

позиції представників "малих" груп, і у зв'язку з результатами такого аналізу будувати стратегію і тактику проведення організаційних змін.

Методи подолання опору змінам

Великий вплив на те, якою мірою керівництву вдається усунути опір зміні, надають методи подолання опору змінам (табл. 10.5). Спектр цих методів досить широкий - від м'яких (непрямий вплив на співробітників) до жорстких (примус), і користуватися ними необхідно з урахуванням аналізу ситуації в даній організації ситуації, у тому числі з урахуванням цілей, завдань, термінів і характеру змін, а також з урахуванням існуючого балансу сил.

Таблиця 10.5

Методи подолання опору організаційним змінам

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

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

Рекомендована література

Основна література

1. Алексеев А. А., Громова Л. А. Психометрия для менеджеров. – Л.: Знание, 1991.
2. Бандурка А. М., Бочарова С. П., Землянская Е. В. Психология управления. – Х.: Фортуна-пресс, 1998. – 464 с.
3. Бойделл Т. Как улучшить управление организацией: Пособие для руководителя. – М.: ИНФРА-М: Премьер, 1995. – 204 с.
4. Виханский О.С., Наумов А. И. Менеджмент: Человек, организация, стратегия, процесс. – М.: МГУ, 1995. – 416 с.
5. Власова А. М., Савчук Л. М., Савінова В. Б. Організаційна поведінка: Навч. посібник. – К.: КНЕУ, 1998. – 96 с.
6. Вудкок М., Фрэнсис Д. Раскрепощенный менеджер: Для руководителя-практика: Пер. с англ. – М.: Дело ЛТД, 1994. – 320 с.
7. Дизель П. М., Мак-Кинли Р. У. Поведение человека в организации: Пер. с англ. – М.: Фонд за эконом. грамотность, 1993. – 272 с.
8. Кови С. Р. Семь навыков лидера: Nonfiction (Деловой бестселлер) / Пер. с англ. В. А. Ноздриной. – Минск: ВЕГАПРИНТ, 1996. – 448 с.
9. Крегер О., Тьюсон Дж. М. Типы людей и бизнес: Как 16 типов личности определяют ваши успехи на работе: Пер. с англ. – М.: Персей: Вече: АСТ, 1995. – 560 с.
10. Кунц Г., О’Доннел С. Управление: системный и ситуационный анализ управленческих функций. В 2 т. – М.: Прогресс, 1981. – 2 т.
11. Леонтьев А. Н. Деятельность. Сознание. Личность. – М., 1992. – 304 с.
12. Молл Е. Г. Менеджмент: организационное поведение. – М.: Финансы и статистика, 1998. – 160 с.
13. Немов Р. С. Психология: Учеб. пособие. В 3 т. – 3-е изд. – М.: ВЛАДОС, 1998. – Т. 1–3.
14. Ньюстром Дж. В., Дэвис К. Организационное поведение: Пер. с англ. / Под ред. Ю. Н. Каптуревского. – СПб.: Питер, 2000. – 448 с.
15. Організаційна поведінка: Навч.-метод. посібник для самост. вивч. дисц. / Л. М. Савчук, Н. Ю. Бутенко, А. М. Власова та ін. – К.: КНЕУ, 2001. – 249 с.
16. Організаційна поведінка: підручник / В. О. Новак, Т. Л. Мостенська, О. В. Ільєнко. – К.: Кондор, 2013. – 498 с.
17. Оуэн Х., Ходжсон В., Газзард Н. Призвание – лидер: Полное руководство по эффективному лидерству / Пер. с англ. – Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2005. – 384 с.
18. Психологические основы кадрового менеджмента: учеб. пос. / И. В. Головнева. – К.: Кондор, 2008. – 172 с.
19. Психологія управління: навч. посіб. / Д. І. Дзвінчук, Н. Г. Діденко, О. К. Любчук, В. І. Малімон; За заг. ред. Д.І. Дзвінчука. – К.: ТОВ "СІК ГРУП УКРАЇНА", 2013. – 293 с.

20. Технологии командной игры. Руководство для лидера / Дж. Блэклок, Э. Джекс; пер. В. Баранов, Н. Коцюба. – М.: ИД "Гребенникова", 2008. – 232 с.

Додаткова література

1. Науковий економічний журнал «Актуальні проблеми економіки».
2. Науковий журнал «Економіст».
3. Журнал «Менеджер по персоналу».
4. Международный научно-практический журнал «Менеджмент и кадры: психология управления, соционика и социология».
5. Журнал «Менеджмент и менеджер».
6. Журнал інтелектуальної еліти «Персонал».
7. Журнал «Соціальна психологія».

Електронні адреси

- | | | |
|-----|---|---|
| 1. | http://www.nbu.gov.ua | Наукова бібліотека ім.Вернадського |
| 2. | http://www.lib.com.ua | Електронна бібліотека |
| 3. | http://www.nauka-osvita.com.ua | Економіка. Проблеми теорії та практики |
| 4. | http://www.e2000kyiv.org | Економіка 2000 |
| 5. | http://www.management.com.ua | Менеджмент. Методологія та практика. |
| 6. | http://www.pro-invest.com | Управління підприємством |
| 7. | http://www.webua.net.ua | Ризики у прийнятті управлінських рішень |
| 8. | http://www.AUP.ru | Публікації з економіки, фінансів, менеджменту, маркетингу |
| 9. | http://www.ek-lit.agava.ru | Бібліотека економічної та ділової літератури |
| 10. | http://www.delovoy.spb.ru | Менеджмент, економіка, фінанси, приватний бізнес |
| 11. | http://www.ptpu.ru | Проблеми теорії та практики управління |
| 12. | http://www.hedgin.ru | Ризик-менеджмент |
| 13. | http://www.marketing.spb.ru | Енциклопедія маркетингу |
| 14. | http://www.cfin.ru | Корпоративний менеджмент |

Додатки

Додаток А

Анкета

для оцінювання ефективності команди

Оцініть, наскільки кожне твердження справедливе стосовно вашої команди за такою шкалою: 5 – повністю згодний, 4 – згодний, 3 – ставлюсь нейтрально, 2 – не згодний, 1 – зовсім не згодний.

1	У моїй команді всі точно знають чому ми займаємось тим, чим займаємось	5	4	3	2	1
2	Лідер моєї команди постійно тримає нас у курсі того, наскільки наша робота відповідає очікуванням наших клієнтів	5	4	3	2	1
3	Думка кожного члена моєї команди має вагу та вплив на рішення, які можуть вплинути на їх роботу	5	4	3	2	1
4	Якби хтось сторонній змалював те, як ми спілкуємося, він використовував би слова «відкрито», «чесно», «своєчасно» та «двосторонній»	5	4	3	2	1
5	Члени команди мають знання та навички, необхідні для виконання своїх ролей усередині команди	5	4	3	2	1
6	Усі члени команди знають, що є найважливішим для команди	5	4	3	2	1
7	Як команда ми працюємо над постановкою чітких, досяжних та потрібних цілей	5	4	3	2	1
8	Я вважав би за краще, щоб команда сама приймала рішення щодо виконання роботи, замість того, щоб лідер команди давав нам вказівки, що і за чим робити	5	4	3	2	1
9	Як команда ми можемо працювати разом, щоб вирішити конфлікти, замість того, щоб не звертати на них уваги	5	4	3	2	1
10	Роль, яка відводиться кожному члену команди, важлива для всієї команди	5	4	3	2	1
11	Команда розуміє, яка роль відводиться їй в організації	5	4	3	2	1
12	Якщо моя команда не досягає поставленої мети, мене більше цікавить, чому нам не вдалося це зробити, ніж шукати винуватого	5	4	3	2	1
13	Команда настільки вболіває за справу, що в разі необхідності ми можемо запропонувати залишитися допізна, щоб закінчити роботу	5	4	3	2	1
14	Лідер команди заохочує відкритість та чесність кожного члена команди, навіть якщо те, що вони говорять йому не подобається	5	4	3	2	1

Анкета для оцінки організаційної культури

	Параметри культури та їх характеристики	Фактичне значення	Бажане значення
1	2	3	4
«Найважливіші характеристики»			
A	Організація унікальна за своїми особливостями. Вона подібна до великої родини. Люди мають багато спільного.		
B	Організація дуже динамічна і пройнята підприємництвом. Люди готові жертвувати собою і йти на ризик.		
C	Організація орієнтована на результат. Головна турбота – домогтися виконання завдання. Люди орієнтовані на суперництво і досягнення мети.		
D	Організація жорстко структурована і строго контролюється. Дії людей, як правило, визначаються формальними процедурами.		
«Загальний стиль лідерства в організації»			
A	Стиль лідерства в організації являє собою прагнення допомогти і навчити.		
B	Стиль лідерства служить прикладом підприємництва, новаторства і схильності до ризику.		
C	Стиль лідерства служить прикладом діловитості, агресивності, орієнтації на результати.		
D	Стиль лідерства являє собою приклад координації, чіткої організації або плавного ведення справ в напрямку рентабельності.		
«Управління найманими працівниками»			
A	Стиль менеджменту характеризується заохоченням бригадної роботи, однотайності та участі у прийнятті рішень.		
B	Стиль менеджменту характеризується заохоченням індивідуального ризику, новаторства, свободи і самобутності.		
C	Стиль менеджменту характеризується високою вимогливістю, жорстким прагненням до конкурентоспроможності і заохоченням досягнень.		

1	2	3	4
D	Стиль менеджменту характеризується гарантією зайнятості, вимогою підпорядкування, передбачуваності і стабільності у відносинах.		
«Єднальна сутність організації»			
A	Організацію пов'язує воєдино відданість справі і взаємна довіра. Обов'язковість цінується дуже високо.		
B	Організацію пов'язує прихильність до новаторства і вдосконалення. Робиться акцент на необхідності бути на передових рубежах.		
C	Організацію пов'язує акцент на досягненні мети і виконанні завдання. Загальноприйнятна поведінка – агресивність і прагнення до перемоги.		
D	Організацію пов'язують формальні правила і офіційна політика. Важливо підтримувати плавний хід діяльності організації.		
«Стратегічні цілі»			
A	Організація фокусує увагу на гуманному розвитку. Наполегливо підтримується висока довіра, відкритість і співучасть.		
B	Організація акцентує увагу на здобутті нових ресурсів та вирішенні нових проблем. Цінуються апробація нового і вишукування можливостей.		
C	Організація робить акцент на конкурентних діях і досягненнях. Домінує цільове напруження сил і прагнення до перемоги на ринку.		
D	Організація робить акцент на незмінності та стабільності. Найважливіше за все це рентабельність, контроль і плавність всіх операцій.		
«Критерії успіху»			
A	Організація визначає успіх на базі розвитку людських ресурсів, бригадної роботи, захопленості працівників справою і турботою про людей.		
B	Організація визначає успіх на основі того чи володіє вона унікальною або новітньою продукцією. Це виробничий лідер і новатор.		
C	Організація визначає успіх на основі перемоги на ринку і випередження конкурентів. Ключ до успіху – конкурентне лідерство на ринку.		
D	Організація визначає успіх на засадах рентабельності. Успіх визначають надійне постачання, чіткі плани-графіки і низькі виробничі затрати.		

Для кожного параметра пропонується чотири твердження, які відповідають типам корпоративної культури: А – клановому, В – адхократичному, С – ринковому, Д – бюрократичному. Учасники анкетування оцінюють ці твердження, вибираючи найбільш відповідний варіант відповіді:

- 1 – абсолютно не згоден;
- 2 – частково згоден;
- 3 – більше згоден, ніж ні;
- 4 – згоден;
- 5 – повністю згоден.

Після заповнення анкети бали всіх відповідей А в колонці “Фактичне значення” додаються, отримана сума ділиться на 6 і отримуємо середню оцінку по альтернативі А. Такі ж розрахунки повторюються для альтернатив В, С, Д. Таким самим чином слід опрацювати колонку “Бажане значення”.

На основі отриманих даних будується фактичний і бажаний профілі корпоративної культури.

Характеристики національних культур деяких країн

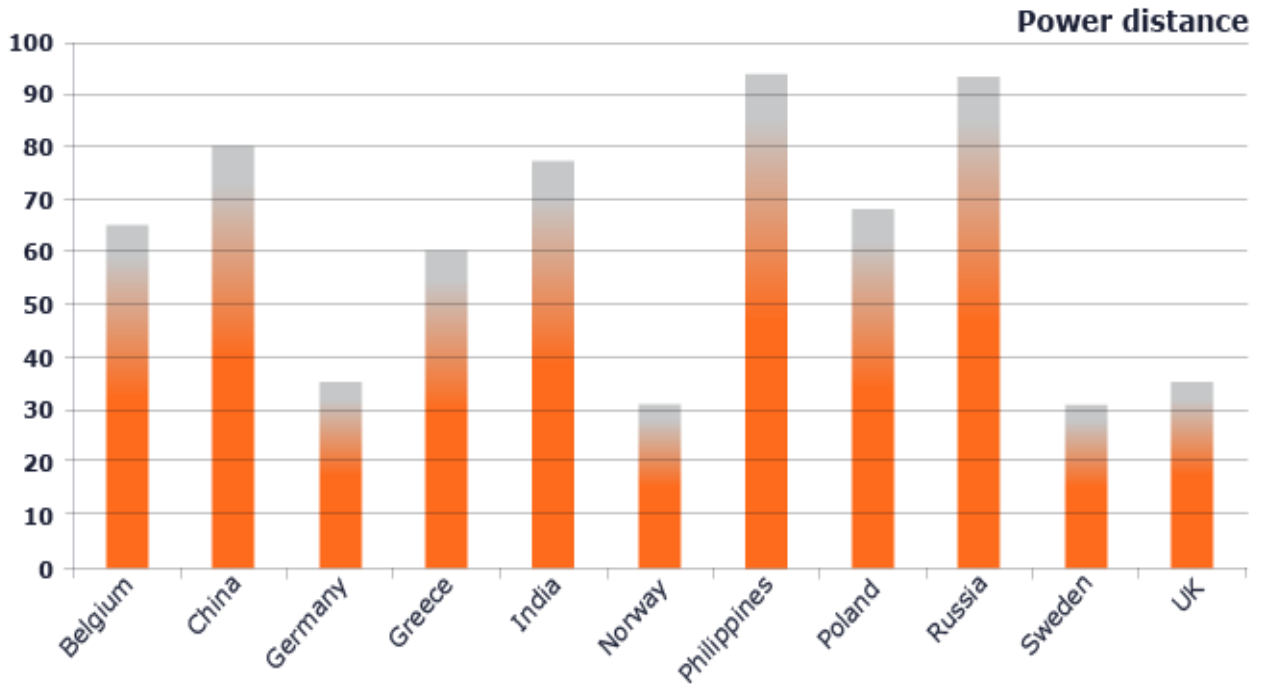


Рисунок 1. Дистанція влади в ряді країн

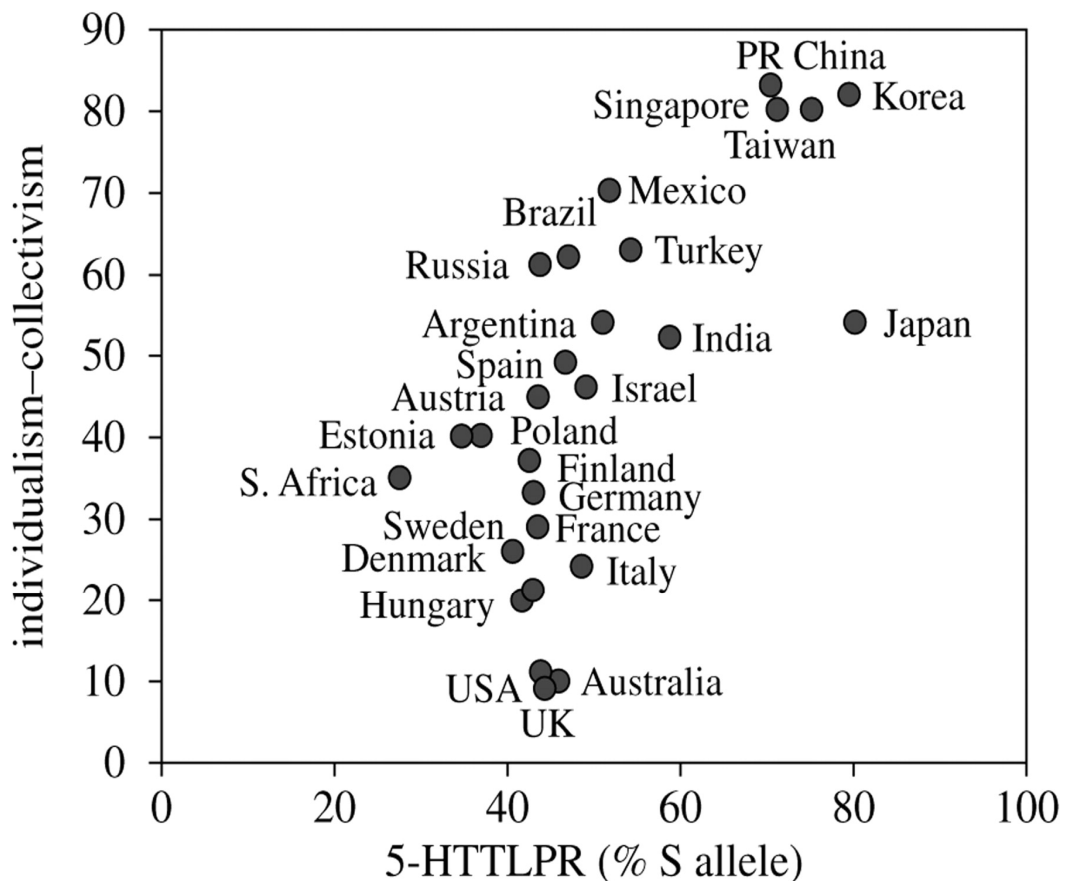


Рисунок 2. Відношення індивідуалізму-колективізму в ряді країн

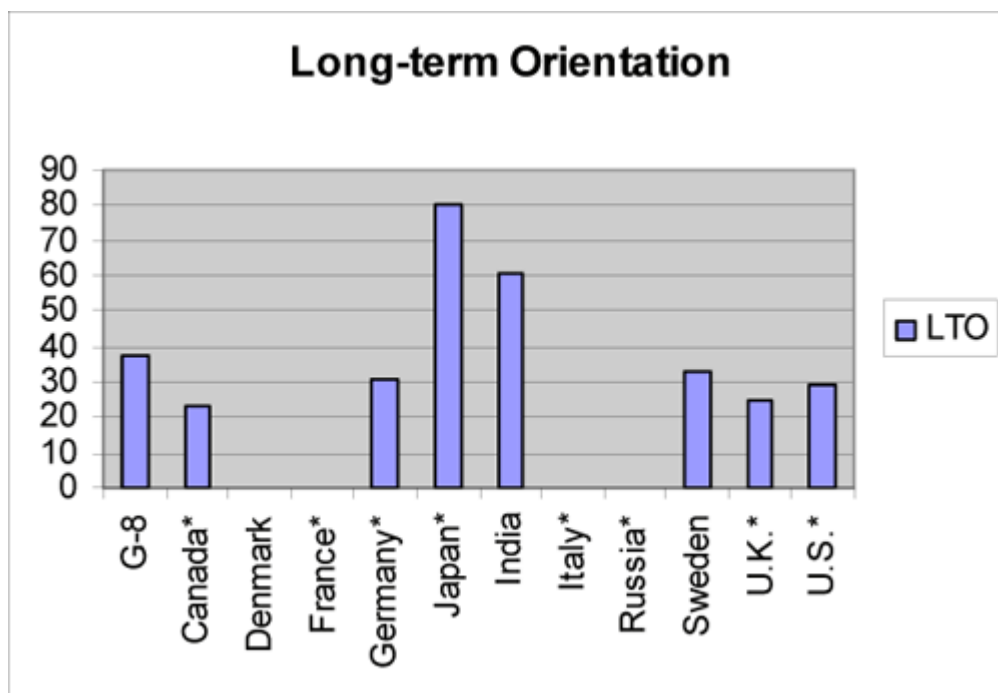


Рисунок 3. – Орієнтація на довгострокову перспективу в ряді країн

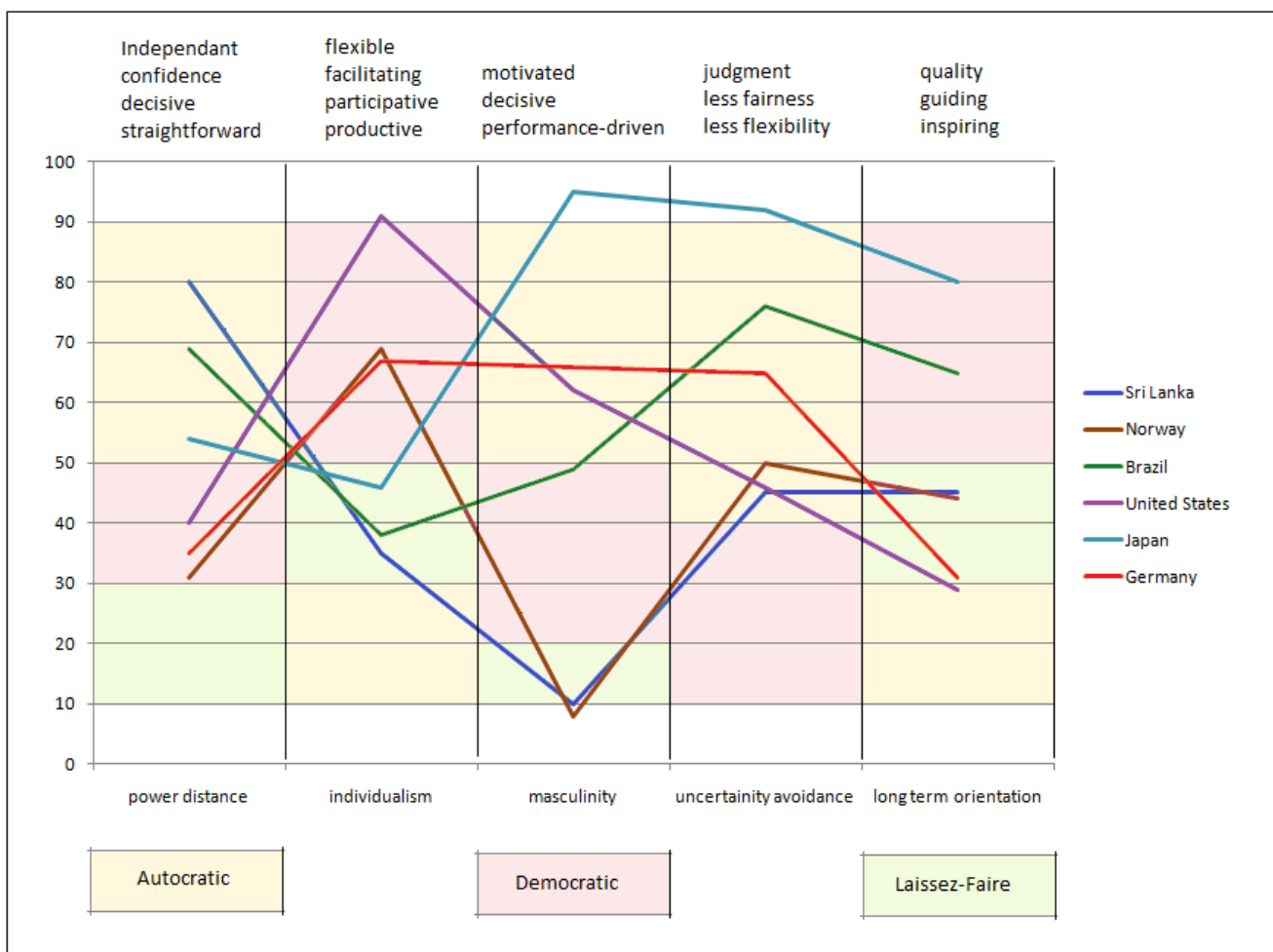


Рисунок 4. Дистанція влади, намагання уникнути невизначеності, індивідуалізм/колективізм, мужність/жіночість, орієнтація на короткострокову чи довгострокову перспективу

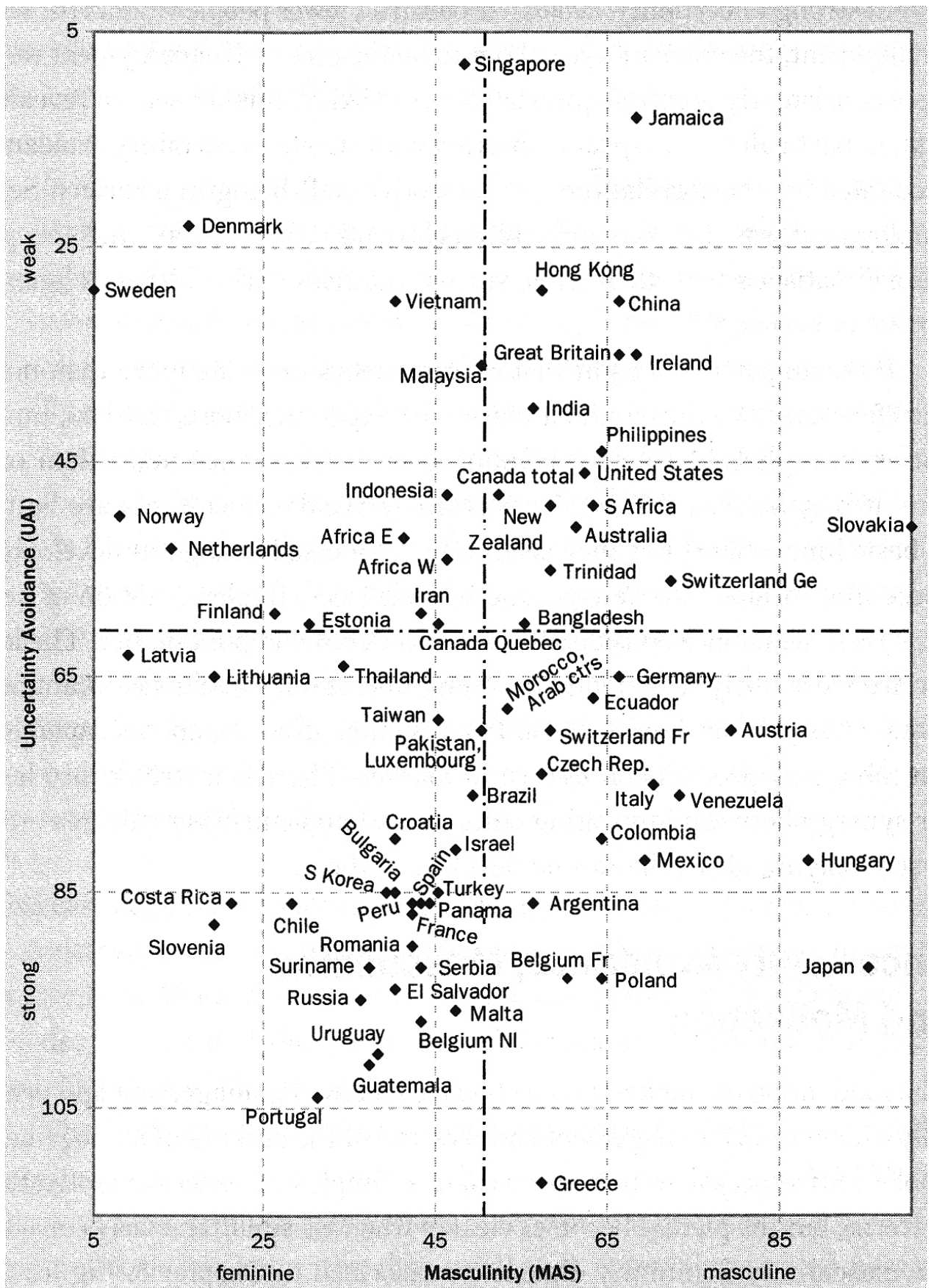


Рисунок 5. Неприйняття невизначеності та ступінь мужності / жіночності в різних країнах

Анкета для діагностики організаційної культури Д. Денісона

№	Твердження	Оцінка в балах від 1 до 5
Здатність до адаптації		
<i>Індекс здатності до змін</i>		
1.	Організація дуже гнучка і легко змінюється під впливом зовнішніх факторів	1 2 3 4 5
2.	Організація намагається відповідати змінам у зовнішньому середовищі	1 2 3 4 5
3.	Організація постійно використовує нові, вдосконалені методи виконання роботи	1 2 3 4 5
4.	Опір перемінам не часто зустрічається серед співробітників	1 2 3 4 5
5.	Різні відділи в цій організації часто співробітничать, для здійснення перемін	1 2 3 4 5
Середньоарифметичне значення індексу		
<i>Індекс уваги до клієнтів</i>		
6.	Зауваження і рекомендації клієнта часто призводять до змін в цій організації	1 2 3 4 5
7.	Думка клієнта безпосередньо впливає на наші рішення	1 2 3 4 5
8.	Всі члени цієї організації розуміють бажання і потреби клієнта	1 2 3 4 5
9.	Ми заохочуємо прямий контакт членів організації з клієнтами	1 2 3 4 5
10.	Інтереси кінцевого споживача ніколи не ігноруються нами	1 2 3 4 5
Середньоарифметичне значення індексу		
<i>Індекс здатності до навчання</i>		
11.	Організація заохочує і винагороджує інновації і ризик	1 2 3 4 5
12.	Ми розглядаємо невдачі як можливості для навчання і удосконалення	1 2 3 4 5
13.	В роботі організації немає великих упущень	1 2 3 4 5
14.	Навчання – важлива складова щоденної роботи	1 2 3 4 5
15.	Ми намагаємось бути впевненими, що «права рука знає, що робить ліва»	1 2 3 4 5
Середньоарифметичне значення індекса		
Середньоарифметичний індекс «Здатність до адаптації»		
Місія		
<i>Індекс стратегічного напрямку і намірів</i>		
16.	Організація має чітку місію, яка надає значення і напрямок нашій роботі	1 2 3 4 5
17.	Організація має довгострокову ціль и напрям діяльності	1 2 3 4 5
18.	Мені зрозумілий стратегічний напрям цієї організації	1 2 3 4 5
19.	Організація має чітку стратегію на майбутнє	1 2 3 4 5
20.	Стратегія нашої організації змушує інші фірми змінювати свої конкурентні стратегії	1 2 3 4 5
Середньоарифметичне значення індекса		

<i>Індекс цілей і завдань</i>		
21.	Існує повна згода з приводу цілей працівників і керівників	1 2 3 4 5
22.	Лідери цієї організації мають амбітні, але реалістичні цілі	1 2 3 4 5
23.	Лідери організації офіційно і відкрито говорять про цілі, котрі ми намагаємося досягнути	1 2 3 4 5
24.	Ми безперервно відслідковуємо наше просування в порівнянні з нашими цілями	1 2 3 4 5
25.	Люди в цій організації розуміють, що повинно бути зроблено, щоб досягти успіху в довгостроковій перспективі	1 2 3 4 5
Середньоарифметичне значення індекса		
<i>Індекс бачення</i>		
26.	Працівники організації мають спільне бачення щодо її майбутнього	1 2 3 4 5
27.	Лідери в організації орієнтовані на майбутнє	1 2 3 4 5
28.	Короткострокові цілі не суперечать довгостроковій орієнтації організації	1 2 3 4 5
29.	Бачення майбутнього керівництвом спонукає і мотивує працівників	1 2 3 4 5
30.	Ми здатні вирішити короткострокові задачі, не ставлячи під загрозу наші довгострокові перспективи	1 2 3 4 5
Середньоарифметичне значення індекса		
Середньоарифметичний індекс «Місія»		
Узгодженість		
<i>Індекс координації і інтеграції</i>		
31.	Наш підхід до ведення бізнесу дуже послідовний і передбачуваний	1 2 3 4 5
32.	Існує чітка побудова цілей по рівнях організації	1 2 3 4 5
33.	Люди з різних організаційних підрозділів мають спільні погляди на перспективу	1 2 3 4 5
34.	Легко координувати проекти в різних функціональних підрозділах організації	1 2 3 4 5
35.	Працювати з кимось з іншого відділу організації простіше, ніж працювати з людиною з іншої компанії	1 2 3 4 5
Середньоарифметичне значення індекса		
<i>Індекс здатності до консенсусу</i>		
36.	Коли виникають розбіжності, ми наполегливо працюємо, щоб досягнути взаємовигідного рішення для всіх учасників конфлікту	1 2 3 4 5
37.	Організація має сильну організаційну культуру	1 2 3 4 5
38.	Працівники знають про правильні та неправильні підходи до виконання роботи в організації	1 2 3 4 5
39.	Нам легко досягнути згоди навіть зі складних питань	1 2 3 4 5
40.	Ми не часто маємо проблеми з досягненням згоди по ключових питаннях	1 2 3 4 5
Середньоарифметичне значення індекса		
<i>Індекс залученості до цінностей</i>		

41.	В організації є набір цінностей, який визначає спосіб ведення бізнесу	1 2 3 4 5
42.	Організація має характерний стиль управління і чіткий набір методів управління	1 2 3 4 5
43.	Керівники демонструють зв'язок слова з ділом	1 2 3 4 5
44.	Існує етичний кодекс організації, який визначає поведінку працівників і вчить відрізняти прийнятне від неприйнятного	1 2 3 4 5
45.	Ігнорування ключових цінностей організації може принести неприємності	1 2 3 4 5
Середньоарифметичне значення індексу		
Середньоарифметичний індекс «Узгодженість»		
Залученість		
<i>Індекс надання повноважень</i>		
46.	Більшість працівників організації активно залучені до роботи	1 2 3 4 5
47.	Рішення в організації зазвичай приймаються на тому рівні, де є краще інформаційне забезпечення	1 2 3 4 5
48.	Інформація широко розповсюджується в цій організації, кожен має доступ до необхідних даних	1 2 3 4 5
49.	Кожен працівник вірить, що він може чинити позитивний вплив на роботу всієї організації	1 2 3 4 5
50.	Планування в організації здійснюється постійно і до нього в тій чи іншій мірі залучається кожен працівник	1 2 3 4 5
Середньоарифметичне значення індексу		
<i>Індекс можливості розвитку</i>		
51.	Організація делегує владу, щоб люди могли діяти самостійно	1 2 3 4 5
52.	Здібності людей в організації розглядаються як важливе джерело конкурентних переваг	1 2 3 4 5
53.	Організація безперервно підвищує кваліфікацію працівників	1 2 3 4 5
54.	Трудовий потенціал організації постійно росте	1 2 3 4 5
55.	Проблеми не часто виникають в організації, тому що працівники мають необхідні для роботи навички	1 2 3 4 5
Середньоарифметичне значення індексу		
<i>Індекс орієнтації на роботу в команді</i>		
56.	Кооперація і співробітництво працівників з різних функціональних підрозділів активно заохочується	1 2 3 4 5
57.	Працювати в цій організації означає бути частиною команди	1 2 3 4 5
58.	Робота організована так, що кожна людина розуміє зв'язок між своєю діяльністю і цілями організації	1 2 3 4 5
59.	Команди – первинні ланки в організації	1 2 3 4 5
60.	В організації швидше покладаються на горизонтальний контроль і координацію, ніж на позицію в ієрархії	1 2 3 4 5
Середньоарифметичне значення індексу		
Середньоарифметичний індекс «Залученість»		
Загальний середньоарифметичний індекс «Культура організації»		

АНКЕТА

Інструкція по заповненню: для кожної з наведених нижче характеристик відмітьте цифру, яка відображає існуючий стан справ в організації.

1. Необхідність виконувати встановлені правила		
Жорстка регламентація роботи	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Виконання роботи на свій розсуд
2. Відповідальність		
Керівництво уникає делегувати своїм підлеглим додаткові повноваження і відповідальність	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Керівництво робить наголос на розширенні зони особистої відповідальності підлеглих
3. Стандарти		
Низькі стандарти якості чи продуктивності	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Високі стандарти
4. Система стимулювання		
Акцент на покарання і міри адміністративного впливу	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Головний акцент на заохочення і визнання заслуг
5. Порядок, якість управління		
Постійні накладки, зриви термінів, неритмічність в роботі	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Організація працює як годинник
6. Атмосфера тепла і підтримки		
Організацію характеризують відсутність теплоти і підтримки	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Нормою для організації є дружні відносини і підтримка
7. Ступінь довіри до керівництва		
Недовіра до керівництва зі сторони членів організації, спротив до прийнятих рішень	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Члени організації довіряють досвідченим керівникам
8. Які особливості оргкультури організації, на вашу думку, відразу кидаються в очі сторонній людині чи новачку?		
9. Які установки, цінності і норми поведінки характеризують роботу і відношення до справи персоналу організації?		
а) такі, що сприяють ефективній роботі організації		
б) такі, що перешкоджають ефективній роботі організації		
10. Як керівництво організації заохочує бажані установки, цінності і норми поведінки персоналу?		

АНКЕТА

1. У чому сенс діяльності Компанії?
2. Сформулюйте однією-двома фразами місію Компанії ...
3. Якою буде Ваша Компанія у 2016 році?
4. Що найбільш актуально для вашої Компанії на даний час (визначте тактичні цілі Компанії)?
5. Хто з працівників компанії найбільшою мірою її уособлює?
6. Компанія приваблива для співробітників, насамперед тим, що
7. У нашій компанії прийнято ...
8. У нашій компанії не прийнято ...
9. Скільки років буде існувати Компанія?

...	не більше року
...	2-3 роки
...	4-6 років
...	7-15 років
...	більше 15 років

інший варіант (напишіть) _____
10. На чому ґрунтуються успіхи Компанії?
11. Що є основною причиною невдач?
12. Що, на ваш погляд, є однозначним свідченням непрофесійної роботи співробітника Компанії?
13. Назвіть дві основні, з Вашої точки зору, проблеми, що стоять перед компанією сьогодні ...
14. На якому щаблі розвитку знаходиться ваш ринок

...	Формування
...	Ріст
...	Зрілість
...	Згорання
...	Колапс
...	Не знаю

15. Оцініть за 10-бальною шкалою силу конкурентної боротьби на Вашому ринку

Практично відсутня

дуже жорстока

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

16. Як нині змінюється сила конкурентної боротьби на ринку?

- Слабне
- Стабільна
- Посилюється

17. Як нині змінюється кількість ваших конкурентів на ринку?

- Зменшується
- Залишається стабільним
- Зростає

18. Оцініть за 10-бальною шкалою можливість конкурентів диктувати Компанії свої умови?

Практично відсутня

Практично повна

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

19. Для якого виду діяльності Компанії існує найбільша небезпека?

20. Що примушує клієнта взаємодіяти з Компанією?

- Відсутність у клієнтів технології збору інформації
- Відсутність у клієнтів достатньої кількості фінансових і людських ресурсів для збору інформації
- Скорочення часу на пошук потрібного товару
- Особисті зв'язки комерсантів і клієнтів, що перешкоджають поширенню інформації з ринку
- Наявність особистої зацікавленості клієнтів
- Потреба клієнтів у спілкуванні

21. Оцініть за 10-бальною шкалою можливість клієнтів диктувати Компанії свої умови?

Практично відсутня

Практично повна

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

22. Дайте якісну оцінку частки ринку, яку Компанія займає в галузі.

23. Перерахуйте перспективні, на Ваш погляд, товари (послуги), які Компанія повинна почати продавати негайно.

24. Якими унікальними перевагами на ринку володіє Компанія? Перерахуйте 3 основних переваги, на Ваш погляд найбільш значущих.

25. Перерахуйте основні критерії, які використовують клієнти компанії, оцінюючи її роботу зараз:

будуть використовуватись через два роки

26. З перерахованих нижче, відзначте ті фактори, які ще недостатньо використовуються для підвищення ефективності роботи Компанії

- Особиста ініціатива співробітників
- Готовність брати на себе відповідальність
- Творчий потенціал співробітників
- Навчання співробітників
- Дисципліна
- Дотримання термінів виконання завдань
- Наявність командного духу
- Наявність необхідної для роботи інформації
- Ефективна система оплати праці

Інше (напишіть) _____

27. Назвіть три найбільш дієвих способу застосовуваних для покарання за допущені в роботі помилки, які ефективно застосовувати в Компанії:

28. Назвіть три найбільш дієвих способи заохочення за досягнуті в роботі успіхи:

29. Оцініть, наскільки ви задоволені атмосферою (кліматом), яка склалася в Компанії в цілому

Зовсім не задоволений

Повністю задоволений

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

В офісі

Зовсім не задоволений

Повністю задоволений

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

На складі

Зовсім не задоволений

Повністю задоволений

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

30. Оцініть ступінь Вашої задоволеності

Політикою фірми і керівництва

Зовсім не задоволений

Повністю задоволений

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Стилем керівництва

Зовсім не задоволений

Повністю задоволений

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Оценкою Вашої роботи

Зовсім не задоволений

Повністю задоволений

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Системою оплати праці

Зовсім не задоволений

Повністю задоволений

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Умовами роботи

Зовсім не задоволений

Повністю задоволений

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Організацією роботи

Зовсім не задоволений

Повністю задоволений

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Змістом роботи

Зовсім не задоволений

Повністю задоволений

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Можливостями професійного росту

Зовсім не задоволений

Повністю задоволений

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Можливостями кар'єрного росту

Зовсім не задоволений

Повністю задоволений

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

31. Скільки років ви готові працювати в Компанії на вашій теперішній посаді?

Менше як пів року

Пів року - рік

2-3 роки

4-6 років

7 - 15 років

більше 15 років

Інший варіант (напишіть) _____

32. Яке навчання Ви хотіли б пройти в найближчі півроку-рік?

33. Що Вас не влаштовує у взаємодії з іншими підрозділами Компанії?

34. Які з перерахованих ситуацій щодо інформаційного забезпечення є характерними для Вашої організації:

- Необхідна інформація в принципі відсутня
- Інформація приходиться із запізненням
- Інформація приходиться з помилками
- Інформація втрачається
- Невідомо, куди слід звернутися за тією чи іншою інформацією
- Інформація завжди достовірна
- Інформація не втрачається
- Інформація надходить вчасно
- Відомі джерела, до яких можна звернутися за необхідною інформацією
- Інформації достатньо

35. Як багато робочого часу (у %) Вам доводиться витратити на вирішення поточних процедурних питань

Оформлення документів

10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%
-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	------

Узгодження документів

10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%
-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	------

Затвердження документів

10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%
-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	------

36. Як часто вам доводиться вирішувати невласиві Вам завдання, (завдання не входять у сферу ваших обов'язків, повноважень)?

- Щоденно
- Декілька разів в тиждень
- Менше як один раз в тиждень
- Менше як один раз в місяць

Інший варіант (напишіть) _____

37. Як довго нестандартні ситуації, які виникають у вашій діяльності можуть залишатися невирішеними?

- Менше години
- Протягом дня
- Протягом тижня
- Більше як тиждень

Інший варіант (напишіть) _____

38. Яка частина нестандартних ситуацій, які зустрічаються у вашій діяльності залишається невирішеною (у % випадків)?

0%	25%	50%	75%
----	-----	-----	-----

39. Яким чином компанія стимулює своїх співробітників до висловлення пропозицій щодо нововведень?

40. Хто з працівників вносить найбільший вклад в розвиток Компанії?

41. Наскільки цілі, які ставлять перед вашим підрозділом відповідають реальній ситуації на ринку:

- ... Адекватні
- ... Надміру песимістичні
- ... Надміру оптимістичні

42. Оцініть за наведеною шкалою ступінь вашої завантаженості на роботі:

10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%
-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	------

Більше 100% _____

43. Скільки людей повинно працювати у Вашому підрозділі (виберіть один з запропонованих варіантів)

- ... досить тих, хто працює зараз
- ... досить тих, хто працює зараз, але вони повинні працювати більш інтенсивно
- ... менше
- ... більше

44. Коли Ви почали свою роботу в Компанії?

_____ місяців _____ років

45. Ваша стать Ч Ж

46. Ваш вік _____ років

47. П.І.П. (за бажанням) _____

Підписано до друку 04.12.2015. Формат 60×90, 1/16.
Друк лазерний. Папір офсетний. Гарнітура TimesNewRoman.
Умовно-друк. арк. 13,4. Наклад – 100 прим.
Замовлення № 04122015-1

Друк ФОП Паляниця В. А.
Свідоцтво ДК №4870 від 20.03.2015 р.
м. Тернопіль, вул. Б. Хмельницького, 9а, оф.38.
тел. (0352) 528-777.