

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЦИВІЛЬНОГО ЗАХИСТУ УКРАЇНИ  
ЧЕРКАСЬКИЙ ІНСТИТУТ ПОЖЕЖНОЇ БЕЗПЕКИ  
імені ГЕРОЇВ ЧОРНОБИЛЯ

ФАКУЛЬТЕТ ЦИВІЛЬНОГО ЗАХИСТУ



**Тетяна Чубіна, Марія Дмитренко**

# **ОРГАНІЗАЦІЙНА ПСИХОЛОГІЯ**

**НАВЧАЛЬНИЙ ПОСІБНИК**

Черкаси – 2024

УДК 159.9

Д53

*Схвалено Методичною радою Черкаського інституту  
пожежної безпеки імені Героїв Чорнобиля НУЦЗ України  
(протокол № 1 від 10.09.2024 р.)*

**Рецензенти:**

Г. С. Грибенюк – доктор психологічних наук, професор;

І. В. Кукуленко-Лук'янець – доктор психологічних наук,  
професор;

О. П. Проценко – доктор філософських наук, професор;

І. В. Іванова – кандидат педагогічних наук, доцент.

**Чубіна Т. Д., Дмитренко М. Й.** Організаційна психологія: навчальний посібник. Черкаси: ЧПБ, 2024. 172 с.

Навчальний посібник «Організаційна психологія» розкриває головні напрями практичного використання основних психологічних знань функціонування організацій та психологічних особливостей діяльності особистості в організації. Виклад матеріалу побудовано з урахуванням сучасних тенденцій розвитку організацій. Структура посібника містить дванадцять лекцій, запитання для самоконтролю, глосарій, практичні завдання і кейси та список використаних джерел.

Головна мета навчального посібника – надати можливість на основі наукового аналізу зрозуміти, передбачити і вдосконалити індивідуальне виконання поставлених завдань і функціонування організації, забезпечити творчість та ініціативу у професійній діяльності.

Посібник стане в пригоді у підготовці психологів та всіх охочих, хто цікавиться питаннями ефективного розвитку та керування організаціями.

© Т. Д. Чубіна, М. Й. Дмитренко, 2024.

## ЗМІСТ

<b>ПЕРЕДМОВА .....</b>	<b>6</b>
<b>ТЕМА 1. ОРГАНІЗАЦІЙНА ПСИХОЛОГІЯ ЯК ГАЛУЗЬ ПСИХОЛОГІЧНОЇ НАУКИ.....</b>	<b>7</b>
1.1. Ознайомлення з предметом .....	7
1.2. Визначення поняття організації.....	8
1.3. Історія виникнення і сучасний стан організаційної психології .....	11
Запитання для самоконтролю .....	12
<b>ТЕМА 2. ОСНОВНІ ВИДИ ДІЯЛЬНОСТІ ПСИХОЛОГІВ ДЛЯ РОБОТИ З ПЕРСОНАЛОМ.....</b>	<b>13</b>
2.1. Прикладні напрями праці психолога для роботи персоналом організації.....	13
2.2. Просвітницька діяльність психологів для роботи з персоналом.....	14
2.3. Роль діагностичної та експертної діяльності психологів для роботи з персоналом .....	16
2.4. Прогнозування і профілактика як види діяльності психолога для роботи з персоналом .....	19
2.5. Особливості психокорекційної, психоконсультативної та психотерапевтичної діяльності психолога для роботи з персоналом.....	19
Запитання для самоконтролю .....	21
<b>ТЕМА 3. ПОНЯТТЯ ПРО ОРГАНІЗАЦІЇ ТА ЇХНІ ОСНОВНІ ФУНКЦІЇ .....</b>	<b>22</b>
3.1. Поняття організацій, їхні соціально-економічні та соціально- психологічні функції.....	22
3.2. Види організації та її найбільш важливі характеристики .....	23
3.3. Роль менеджерів та персоналу у забезпеченні ефективної діяльності організацій.....	24
3.4. Основні підходи до аналізу діяльності організацій в сучасних умовах .....	27
Запитання для самоконтролю .....	28
<b>ТЕМА 4. ПСИХОЛОГІЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЯМИ.....</b>	<b>29</b>
4.1. Поняття і зміст управлінської діяльності.....	29
4.2. Система основних управлінських функцій .....	31
4.3. Зміст основних управлінських функцій .....	32
4.4. Психічна регуляція управлінської діяльності.....	38
Запитання для самоконтролю .....	42
<b>ТЕМА 5. ПСИХОЛОГІЧНІ МЕХАНІЗМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ .....</b>	<b>43</b>
5.1. Загальна характеристика мотивації .....	43
5.2. Змістовні теорії мотивації .....	44
5.3. Процесуальні теорії .....	46
Запитання для самоконтролю .....	50

<b>ТЕМА 6. АДАПТАЦІЯ СПІВРОБІТНИКІВ В ОРГАНІЗАЦІЇ</b> .....	<b>51</b>
6.1. Особливості адаптації співробітників в організації.....	51
6.2. Основні види та етапи адаптації співробітників в організації .....	55
6.3. Методи дослідження адаптації співробітників в організації .....	59
6.4. Управління адаптацією .....	61
6.5. Моделі організаційної поведінки співробітників.....	63
Запитання для самоконтролю .....	64
<b>ТЕМА 7. ТЕХНОЛОГІЧНИЙ ПІДХІД ТА ІНТЕРАКТИВНІ ТЕХНІКИ В РОБОТІ ПСИХОЛОГІВ</b> .....	<b>66</b>
7.1. Поняття про технологічний підхід в роботі організаційних психологів і сутність технологій .....	66
7.2. Особливості гуманітарних і психологічних технологій.....	67
7.3. Психолого-організаційні технології як різновид психологічних технологій.....	69
7.4. Основні види психолого-організаційних технологій .....	70
7.5. Поняття про інтерактивні техніки та їхню роль у реалізації технологічного підходу в роботі організаційних психологів .....	72
7.6. Роль організаційно-спрямувальних інтерактивних технік у формуванні психологічної культури менеджерів і персоналу організацій.....	74
7.7. Використання змістовно-сміслових інтерактивних технік для психологічної підготовки менеджерів і персоналу організацій.....	77
7.8. Застосування рольових ігор і тренінгів для психологічної підготовки менеджерів і персоналу організацій .....	79
Запитання для самоконтролю .....	81
<b>ТЕМА 8. ПСИХОЛОГО-ОРГАНІЗАЦІЙНЕ КОНСУЛЬТУВАННЯ</b> ...	<b>82</b>
8.1. Роль психолого-організаційного консультування в реалізації технологічного підходу в праці психологів по роботі з персоналом.....	82
8.2. Мотиваційний компонент моделі психолого-організаційного консультування .....	84
8.3. Когнітивно-смісловий та операційний компоненти моделі психолого-організаційного консультування.....	85
8.4. Особистісний та організаційний компоненти моделі психолого-організаційного консультування .....	86
Запитання для самоконтролю .....	89
<b>ТЕМА 9. ТЕХНОЛОГІЯ ПРОФІЛАКТИКИ ТА ПОДОЛАННЯ КОМУНІКАТИВНИХ БАР'ЄРІВ В ОРГАНІЗАЦІЇ</b> .....	<b>90</b>
9.1. Комунікація в роботі організації.....	90
9.2. Поняття про комунікативні бар'єри в організації, їх види та причини виникнення (інформаційно-смісловий компонент технології).....	93
9.3. Засоби профілактики та подолання комунікативних бар'єрів в	

організації.....	97
9.4. Система діагностичних методик для вивчення комунікативних бар'єрів в організації (діагностичний компонент технології).....	101
9.5. Тренінгова програма для профілактики та подолання комунікативних бар'єрів в організації (корекційно-розвивальний компонент технології).....	109
9.6. Практика подолання комунікативних бар'єрів у військовому колективі.....	111
Запитання для самоконтролю .....	112
<b>ТЕМА 10. КОМАНДОУТВОРЕННЯ .....</b>	<b>114</b>
10.1. Командна форма організації.....	114
10.2. Ефективне управління роботою команди .....	119
Запитання для самоконтролю .....	129
<b>ТЕМА 11. ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТОЗДАТНОЇ КОМАНДИ .....</b>	<b>130</b>
11.1. Психологічний аналіз змісту та суттєвих характеристик конкурентоздатної команди (інформаційно-смісловий компонент технології).....	130
11.2. Комплекс діагностичних методик для вивчення особливостей діяльності конкурентоздатної команди (діагностичний компонент технології).....	135
11.3. Система тренінгових занять для формування конкурентоздатної команди (корекційно-розвивальний компонент технології).....	141
Запитання для самоконтролю .....	143
<b>ТЕМА 12. ЗАПОБІГАННЯ ТА РОЗВ'ЯЗАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ КОНФЛІКТІВ .....</b>	<b>145</b>
12.1. Організаційні конфлікти: основні види, причини виникнення та шляхи подолання (інформаційно-смісловий компонент технології).....	145
12.2. Комплекс діагностичних методик для вивчення особливостей організаційних конфліктів (діагностичний компонент технології).....	149
12.3. Модель психолого-організаційного консультування з проблеми розв'язання конфліктів в організації (корекційно-розвивальний компонент технології).....	152
Запитання для самоконтролю .....	153
<b>ГЛОСАРІЙ .....</b>	<b>154</b>
<b>ПРАКТИЧНІ КЕЙСИ І ЗАВДАННЯ.....</b>	<b>162</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....</b>	<b>170</b>

## ПЕРЕДМОВА

Метою навчальної дисципліни «Організаційна психологія» є оволодіння здобувачами освіти психологічними знаннями для успішного вивчення подальших теоретичних, практичних та прикладних навчальних курсів соціально-психологічного циклу. Вивчення цього курсу допоможе майбутнім спеціалістам розуміти мотиви поведінки людей в трудових колективах, будувати міцні робочі відносини та підвищувати ефективність діяльності організації. Ефективне управління людьми неможливе без знань законів психології організацій.

Предметом вивчення «Організаційної психології» є активність людини, групи, організації, що має прояв як у внутрішньому середовищі організації, у межах її простору, так і в зовнішньому середовищі під час взаємодії організації з клієнтами, громадськістю, державою та іншими особами, зацікавленими в її роботі.

Посібник призначений забезпечити здобувачів освіти необхідними знаннями та навичками для успішного навчання та подальшої професійної діяльності. Видання пропонує практичні інструменти для розуміння психологічних процесів в організаціях та ефективної взаємодії з колегами.

Тематику та зміст лекцій складено відповідно до навчального плану з дисципліни «Організаційна психологія». Виклад побудовано з урахуванням чинної програми з курсу та містить дванадцять лекцій, запитання для самоконтролю, глосарій, список використаних джерел та практичні кейси і завдання.



## ТЕМА 1. ОРГАНІЗАЦІЙНА ПСИХОЛОГІЯ ЯК ГАЛУЗЬ ПСИХОЛОГІЧНОЇ НАУКИ

*1.1. Ознайомлення з предметом.*

*1.2. Визначення поняття організації.*

*1.3. Історія виникнення і сучасний стан організаційної психології.*

### **1.2. Ознайомлення з предметом**

Людство живе у організованому світі. Організації тієї чи іншої структури є необхідною частиною суспільства і слугують багатьом потребам. Прийняття рішень та дії менеджерів в організаціях все більше впливають на окремих людей, інші організації та суспільство в цілому. У нашому житті організації відіграють важливу роль, яка зростає пропорційно зростанню компаній та відокремлення власності від управління. Тому важливо зрозуміти, як функціонують організації, та оцінити той вплив, який вони мають на людей.

Сучасні фахівці, які займаються методологією, зазначають, що у наш час відбувається сильна популяризація парapsихологічних ідей у бізнесі, а також у сферах ділової взаємодії.

У процесі оптимізації управління організаціями необхідно враховувати той факт, що є різні чинники, що впливають на цей процес (політичні, економічні, законодавчі тощо). Серед них головне місце належить психологічним чинникам, які пов'язані з урахуванням особистісно-психологічних особливостей людей і закономірностей їхньої взаємодії у соціальних групах та організаціях.

Усе це поруч із урахуванням загальних закономірностей соціального управління викликає необхідність психологічного забезпечення управління організаціями. Під час реалізації цього напряму велику роль можна надавати практичній психології організацій. Практична організаційна психологія – нова галузь практичної психології, основне призначення якої полягає у наданні психологічної допомоги менеджерам і

працівникам організацій у вирішенні наявних у них психологічних проблем, які пов'язані з їхньою управлінською та професійною діяльністю, а також із розвитком самої організації в цілому. Таку допомогу можна надавати за двома основними напрямками.

Перший напрям спрямований на стратегічну підготовку менеджерів і працівників організацій у рамках вищої та післядипломної освіти, сфокусованої на виробленні потенційної психологічної готовності до управлінської та професійної діяльності.

Другий напрям ґрунтується на тому, що психологічну допомогу надають менеджерам і працівникам певної організації, оскільки загальні психологічні закономірності тотожних організацій можуть мати специфічне вираження і втілюватися, зокрема, у вигляді певних психолого-організаційних проблем.

Основним завданням організаційної психології є створення та впровадження психолого-організаційних технологій з метою вирішення основних психологічних проблем, які виникають під час діяльності та розвитку організацій. Такі технології у системному вигляді поєднують у собі сукупність різних видів психологічної допомоги, що є доцільними для вирішення деякого типу психолого-організаційних проблем.

Безумовно, окремою проблемою, вирішення якої дозволить всебічно підійти до розуміння психологічних аспектів управління організаціями, є здійснення аналізу досліджень зарубіжних і вітчизняних фахівців у цій галузі, а також виділення загальних і відмінних тенденцій розвитку.

## **1.2. Визначення поняття організації**

Початком становлення організаційної психології став 1913 рік, коли Гюго Мюнстерберг написав свою роботу «Психологія та ефективність виробництва», де він висвітлив інформацію досліджень у сфері техніки безпеки, тестування спеціальних здібностей та методи відбору робітників. Ці дослідження показали взаємозв'язок внутрішнього середовища організації, її соціальної сторони з особливостями перебігу самих виробничих процесів.



Протягом майже півстоліття організаційна психологія розвивалася на базі праць Л. Гілберта, В. Мура, Ф. Тейлора та ін. У 1973 р. Американська психологічна асоціація виділила в окреме 14-те відділення Товариство індустріальних психологів, метою якого був професійний, науковий, освітній напрямок діяльності, який дозволив вирішувати проблеми організацій. Таким чином, організаційна психологія отримала свій самостійний розвиток та статус.

*Організація* походить від грецької *ὄργανον* – інструмент, і її можна визначити як:

- різновид соціальних систем, групу людей, котрі разом реалізують якусь програму (мету), і які діють відповідно до певних принципів та правил;
- внутрішню впорядкованість, узгодженість взаємодій щодо автономних частин системи, пов'язану з її будовою;
- одну із загальних функцій управління, сукупність процесів та (або) дій, які сприяють освіті та поліпшенню взаємозв'язків між частинами цілого (структурними елементами системи).

Організаціями зазвичай називають інститути, які об'єднують людей з метою досягти певних цілей. У організації є такі родові ознаки:

- наявність цілей існування та розвитку, внутрішньої структури, особливої культури; постійна взаємодія із зовнішнім середовищем;
- використання людських, натуральних та матеріальних ресурсів.

Незважаючи на велику кількість різних трактувань поняття «організація», його зміст відображають такі ознаки:

- організація – це група людей, які виконують специфічні функції та ролі в ній;
- організацію створюють для того, щоб досягати загальної мети, яка об'єднує людей для втілення в життя будь-яких ідей, задоволення потреб та захисту інтересів;
- спільну діяльність для досягнення загальної мети провадять через різні форми взаємодії (спільне здійснення робіт, їхню координацію, обмін інформацією тощо).

Ознаки організації закріплені в документах (статут, установча угода, положення). Комбінація зазначених вище

ознак є унікальною для кожної окремої організації, і вони визначають її специфіку.

Об'єктом для вивчення та дослідження в організаційній психології є і сама організація в цілому, і організаційні процеси, і організаційні відносини тощо. Системотворчим терміном у такому випадку є організація як цілісне явище.

Відповідно до визначення Майкла Мескона (1931– 2017), для того, щоб бути організацією, групі людей необхідно відповідати деяким вимогам:

- присутність щонайменше двох людей, які вважають себе частиною цієї групи;
- наявність щонайменше однієї мети, яка є загальною для всіх членів цієї групи;
- наявність членів групи, які працюють спеціально разом, щоб було досягнуто мети, значущої для всіх.

Усі організації можуть бути розділені на 2 типи:

1) *формальні* – спеціально освічені групи людей, діяльність яких свідомо узгоджена для того, щоб досягти спільних цілей;

2) *неформальні* – несподівано освічені групи, в яких люди вступають у взаємодію досить часто. Неформальні організації можуть бути практично у всіх формальних організаціях.

Організації можуть бути класифіковані також і відповідно до виконуваних ними функцій або цілей:

- *виробничі*, або економічні – виробляють продукцію, надають послуги, забезпечують матеріальне існування суспільства;

- *підтримувальні* – націлені на соціалізацію індивідів з метою здійснення ними відповідних їм ролей в організації або суспільстві (церква, школа, охорона здоров'я, благодійність);

- *адаптивні* – створюють знання, займаються розробкою та перевіркою теорій (забезпечують інформаційну інтеграцію суспільства);

- *політичні* – займаються загальним регулюванням, координацією і контролем ресурсів, людей, окремих підсистем в суспільстві (держава, громадські організації).

*Предметом* вивчення в організаційній психології слугують різні психічні феномени і поведінка людей в організаціях, а також фактори, що їх детермінують. До них, першочергово, можна зарахувати трудову діяльність, особистісно-ціннісну сферу працівників та їхні професійно важливі якості, групові процеси, мотивацію, лідерство, організаційну культуру, різноманітні організаційні змінні.

### **1.3. Історія виникнення і сучасний стан організаційної психології**

Організаційна психологія – прикладна галузь психології, що вивчає усі аспекти психічної діяльності і поведінки людей в організаціях з метою підвищення ефективності та створення сприятливих умов для праці, індивідуального розвитку і психічного здоров'я членів організації.

Організацію розуміють як диференційоване і взаємно впорядковане об'єднання індивідів і груп, які спільно реалізують деякі цілі і діють на основі певних процедур і правил.

До моменту появи зацікавленості менеджменту в психологічній науці однією із її найбільш розвинених гілок була експериментальна психологія, зайнята пошуком об'єктивних принципів або «законів» людської поведінки. Ще однією дисципліною, яка могла бути використана для вивчення індивіда в організації, виявилася диференціальна психологія, яка вивчала індивідуальні відмінності.

Таким чином, на стику трьох напрямів: наукового управління, експериментальної психології і диференціальної психології, – у першій чверті ХХ століття сформувалася нова галузь, яка отримала назву індустріальної психології, що досліджувала взаємозв'язки між частинами цілого.

Важливу роль у формуванні організаційної психології відіграла доповідь Р. Гордона і Дж. Хоуелла (одномумці, колеги Майкла Мескона) про стан освіти у сфері бізнесу у коледжах і університетах США. У цій доповіді, опублікованій у 1959 році, вони стверджували, що ефективність управління бізнесом багато в чому пов'язана з адекватним застосуванням психологічних і поведінкових знань до організаційних проблем.

Остаточним періодом виокремлення організаційної психології як самостійної дисципліни дослідники визначають другу половину 60-их років, а її формальне визнання відбулося лише у 1973 році.

Організації початку XXI ст. завдяки інформатизації певним чином відрізняються від організацій 1970–1980-их рр. Відповідно змінюється і запит бізнесу і менеджменту до психології.

У XXI ст. швидко змінюється характер роботи в поєднанні з технічним прогресом і більш різномірним населенням, що відповідно ставить перед організаційним психологом нові завдання і покладає на нього ще більшу відповідальність. Одними з труднощів, які зустрічає організаційний психолог в наші дні, є зміна змісту і умов діяльності.

Перерахуємо нововведення, що нині стали поширеним явищем.

1. Віртуальне робоче місце.
2. Тимчасові працівники.
3. Постійна зміна технологій.

Психолог для роботи з персоналом усвідомлює, що зміни, які відбуваються із персоналом, викликані розвитком самих організацій.

Сучасний психолог для роботи і з персоналом орієнтований на питання не просто управління, а розвитку персоналу як сукупності організаційно-економічних заходів служби управління персоналом, спрямованих на самозбереження і вдосконалення функціонування організації.

### **Запитання для самоконтролю**

1. Предмет, завдання, структура організаційної психології.
2. Основні поняття організаційної психології.
3. Історія виникнення та становлення організаційної психології.



## ТЕМА 2. ОСНОВНІ ВИДИ ДІЯЛЬНОСТІ ПСИХОЛОГІВ ДЛЯ РОБОТИ З ПЕРСОНАЛОМ

- 2.1. Прикладні напрями праці психолога для роботи з персоналом організації.*
- 2.2. Просвітницька діяльність психологів для роботи з персоналом.*
- 2.3. Роль діагностичної та експертної діяльності психологів для роботи з персоналом.*
- 2.4. Прогнозування і профілактика як види діяльності організаційних психологів.*
- 2.5. Особливості психокорекційної, психоконсультативної та психотерапевтичної діяльності психолога для роботи з персоналом.*

2.1. Прикладні напрями праці психолога для роботи персоналом організації

Психолог для роботи з персоналом по відношенню до організації може виконувати наступні напрями роботи:

1) зовнішній – консультант і дослідник (як приклад, можна навести роботу на замовлення різних фірм, найчастіше пов'язану з оцінкою і атестацією персоналу, вивченням соціально-психологічного клімату, вирішенням конфліктних ситуацій, навчанням персоналу тощо);

2) внутрішній – практик, який працює безпосередньо в організації.

Перелік проблем, які вирішують психологи в організаціях, можна побачити на прикладі практичних цілей психологічного аналізу діяльності (ПАД):

- ПАД з метою професійного відбору;
- ПАД з метою професійної орієнтації;
- ПАД з метою професійної атестації;
- ПАД з метою професійного навчання;
- ПАД з метою оптимізації та раціоналізації діяльності.

Психолог для роботи з персоналом як практик виконує кілька функцій:

1. Дослідницька (експертна) функція.
2. Консультаційна функція.

Особливе місце посідає персональне консультування. Консультування, як правило, неможливо без дослідницького опрацювання та прийняття експертної позиції.

Консультанти можуть бути універсалами або фахівцями з окремих проблем (наприклад, в психологічній діагностиці особистості керівників, під час впровадження інновацій, в конфліктній ситуації тощо).

3. Педагогічна та просвітницька функції.

Узагальнивши всі функції, визначимо організаційні завдання, які повинен виконувати психолог для роботи з персоналом:

1. Оцінювання персоналу з метою найму, атестації та переміщення (вивчення і фіксація ділових, професійних якостей, здібностей).

2. Професійна орієнтація та консультування.

3. Соціально-психологічне навчання персоналу і підвищення кваліфікації співробітників.

4. Прискорення процесів адаптації працівників в організації.

5. Оптимізація взаємодії керівника з підлеглими.

6. Атестація посад штатного розпису.

7. Вивчення умов праці, організації робочих місць.

8. Аналіз особистості працівника в системі організації.

9. Оцінювання кадрової політики і стратегії організації.

10. Поліпшення організації праці тощо.

## **2.2. Просвітницька діяльність психологів для роботи з персоналом**

У широкому значенні просвітницьку діяльність (психологічну просвіту) психологів для роботи з персоналом можна визначити як діяльність, спрямовану на формування психологічної культури менеджерів і персоналу організацій.

Психологічна культура сьогодні має бути обов'язковою складовою професійної культури працівників різних соціальних сфер. Вона має стати обов'язковим елементом професійної свідомості та самосвідомості усіх фахівців.

Основне призначення просвітницької діяльності психологів для роботи з персоналом щодо психологічного забезпечення управлінського процесу в організаціях полягає у:

- роз'ясненні управлінському персоналу організацій цілей, завдань та можливостей психологічної служби в оптимізації процесу управління;
- формуванні психологічної компетентності керівників та працівників з проблем управління й ефективної управлінської взаємодії;
- формуванні потреби в усіх учасників управлінського процесу щодо використання психологічних знань для вирішення управлінських та інших проблем, становлення в цілому психолого-управлінської культури тощо.

Основними формами просвітницької роботи є такі:

- проведення лекцій, семінарів, «круглих столів» з проблем організаційної психології;
- проведення тренінгів-семінарів з проблем ділового спілкування, попередження та розв'язання конфліктів в організації тощо;
- проведення тижнів психології;
- ведення спеціальних рубрик у періодичній пресі організації або спецвипусків друкованих ЗМІ;
- підготовка виставок літератури з проблем організаційної психології та психології управління;
- підготовка інформаційних листків, буклетів;
- підготовка передач з проблем організаційної психології по місцевому радіо й телебаченню (якщо вони діють в організації);
- забезпечення керівників і працівників інформацією про психологічні WEB-сторінки та доступу до них тощо.

Організаційні форми психологічної просвіти можна поділити на такі основні види: індивідуальні, фронтальні та групові.

Зміст індивідуальних форм психологічної просвіти полягає у тому, що кожен менеджер або працівник організації в разі потреби може отримати необхідні психологічні знання самостійно. Особливість такої форми психологічної просвіти в тому, що кожна окрема особистість

може досить оперативно, незалежно від когось, одержати необхідну інформацію, доповнювати та розширювати її, повертатись у разі необхідності до повторного опрацювання та осмислення тієї чи іншої проблеми тощо. Такі форми психологічної просвіти можна використовувати для вирішення як професійних, так і особистісних проблем.

Зміст фронтальних форм психологічної просвіти полягає в тому, що ту чи іншу інформацію отримують у присутності інших людей. Особливість такої форми психологічної просвіти в тому, що на сприйняття, аналіз та осмислення відповідної інформації особистістю впливають емоційні реакції інших людей, їхнє ставлення до тих чи інших психологічних проблем, а це опосередковано впливає на більш адекватне розуміння психологічних підходів, усвідомлення їх значимості. Такі форми просвіти здебільшого використовуються в роботі психолога безпосередньо в організаціях.

Особливість групових форм психологічної просвіти полягає насамперед в тому, що вони сприяють адекватному розумінню та засвоєнню працівниками соціально-психологічних феноменів групової діяльності й особистісної взаємодії між людьми, які є досить складними за своєю природою і їх не надто просто осмислювати в результаті інформаційної роботи (під час лекцій та бесід). Як і фронтальні, групові форми психологічної просвіти реалізують в основному в організаціях.

### **2.3. Роль діагностичної та експертної діяльності психологів для роботи з персоналом**

У найбільш загальному вигляді діагностичну роботу (психологічну діагностику) в сфері організаційної психології можна визначити як психологічне обстеження менеджерів та персоналу організацій, моніторинг змісту й умов індивідуального (групового, організаційного) розвитку, вивчення причин, що ускладнюють діяльність та спілкування між особистостями (групами, організаціями).

Діагностична робота практичних психологів з означеного напрямку має прояв:



- у визначенні соціально-психологічних особливостей діяльності організації та окремих її підрозділів;
- у здійсненні моніторингу змісту, умов діяльності та розвитку організації;
- у аналізі причин, що ускладнюють здійснення управлінської або професійної діяльності менеджерів та персоналу організації і знижують ефективність управлінської взаємодії тощо;
- у психологічному обстеженні менеджерів і персоналу організації та визначенні їхнього індивідуального стилю діяльності;
- у визначенні психологічних особливостей управлінської або професійної діяльності чоловіків та жінок тощо.

Сучасні психологи для роботи з персоналом мають досить широкий спектр діагностичних методик зі своєю специфікою в діагностиці психологічних проблем у різних соціальних сферах. Наприклад, до методик, які використовують для вивчення психологічних особливостей управлінської діяльності менеджерів, можна зарахувати такі, що діагностують:

- стиль управління керівника;
- тип спрямованості керівника (на справу, па людей, на себе);
- орієнтацію керівника па лідерські чи адміністративні якості;
- особливості мотивації діяльності керівника;
- рівень творчого потенціалу керівника;
- характеристику конкурентоздатності керівника;
- особливості кар'єрних орієнтацій керівників;
- особливості ділового спілкування керівника;
- способи поведінки керівника в конфлікті;
- рівень толерантності керівників;
- прояви «професійного вигорання» керівників;
- гендерні особливості управлінської діяльності;
- особливості соціально-психологічного клімату в колективі;
- особливості корпоративної культури організації тощо.

Перш за все, варто зазначити, що психологічну експертизу ділять на різні види за таким критерієм, як «вид професійної діяльності, експертизу якої здійснює практичний психолог», зокрема: «психологічна експертиза педагогічної діяльності», «психологічна експертиза управлінської діяльності», «психологічна експертиза професійної діяльності», «психологічна експертиза конфліктів» тощо. Особливо це суттєво щодо експертизи діяльності самих психологів. Зауважимо, що в процесі експертизи поєднуються два важливі з погляду психологічного аспекти:

а) оцінювання особливостей діяльності та розвитку особистості (групи, організації) експертами – фахівцями, які добре знаються на виду діяльності, який оцінюють;

б) самооцінка результативності діяльності власне особистістю, представниками групи (організації).

Психологічна експертиза в організації може бути спрямована на розв'язання різноманітних завдань. Наприклад, експертиза може проводитися з метою:

- визначення ефективності діяльності та управління організацією (за дорученням вищого органу управління або опікунської організації);

- визначення рейтингу діяльності організації (в процесі проведення різних відомчих, національних конкурсів);

- визначення результативності управлінських рішень керівників відділів (управлінь) організації;

- виявлення переваг та недоліків нових управлінських технологій;

- визначення особливостей нового режиму діяльності організації;

- з'ясування особливостей розвитку колективу організації;

- визначення особливостей діяльності працівників організації (у процесі проведення атестації та просування па посаді);

- з'ясування особливостей нових способів оцінювання діяльності працівників організації та системи забезпечення їхньої позитивної мотивації тощо.

## **2.4. Прогнозування і профілактика як види діяльності психолога для роботи з персоналом**

Прогнозування передбачає вирішення наступних проблем:

- визначення перспективних соціально-економічних тенденцій у діяльності певного регіону (області, міста, району) та обґрунтування доцільних стратегій управління, забезпечення відповідної психолого-управлінської підготовки менеджерів і персоналу організацій;

- визначення перспектив розвитку діяльності конкретної організації протягом певного періоду та психологічних особливостей управління на кожному етапі;

- визначення перспективних напрямків діяльності організації та обґрунтування необхідних психолого-управлінських умов для їхнього впровадження;

- розробка оптимальних способів і технологій ділового спілкування в організації в екстремальних ситуаціях (наприклад, в умовах введення змін) тощо.

Профілактична робота психолога для роботи з персоналом наближена до діяльності прогнозування, і її не варто пов'язувати лише з просвітницькою роботою або ж зараховувати до психокорекційної, на чому наполягають деякі дослідники.

В процесі психологічного супроводу діяльності організації профілактична робота може бути спрямована на розв'язання таких завдань:

- 1) прогнозування можливих ускладнень;
- 2) визначення соціально-психологічних умов, за яких можна було б запобігти таким ускладненням;
- 3) розроблення спеціальних заходів, які б сприяли реалізації цих умов.

## **2.5. Особливості психокорекційної, психоконсультативної та психотерапевтичної діяльності психолога для роботи з персоналом**

Психокорекційна робота практичних психологів у сфері організаційної психології має певні особливості. Стосовно діяльності безпосередньо керівника організації

психокорекційна робота може бути спрямована, наприклад, на вирішення наступних завдань:

- корекція складових власне управлінської діяльності керівника (управлінської концепції, стилю керівництва, особливостей ділового спілкування, стратегії поведінки в конфлікті, делегування повноважень, уміння організувати свій робочий час тощо);
- певних особистісних характеристик керівника (підвищеного збудження, імпульсивності, підозрілості, недовіри, тривожності, надмірної відповідальності тощо).

Щодо діяльності «управлінської команди» та колективу організацій психокорекційна робота може стосуватися таких проблем:

- корекція стратегій та способів взаємодії членів «команди» для вирішення управлінських проблем;
- корекція ставлення членів колективу до виконання своєї діяльності і прояву ініціативи та активності для цього;
- корекція ставлення членів колективу до керівника та подолання комунікативних бар'єрів, які виникають;
- корекція стосунків у колективі та соціально-психологічного клімату в організації в цілому тощо.

Слід зазначити, що психокорекційна робота з колективом загалом є складнішою, оскільки вона повинна враховувати механізми групової взаємодії та розвитку.

Консультативна робота психолога для роботи з персоналом полягає в наданні допомоги менеджерам і персоналу організацій з питань здійснення ефективного управління організацією (добору кадрів, оцінювання їхньої професійної придатності, визначення шляхів оптимізації управлінської взаємодії тощо). Аналіз різних видів психологічної допомоги керівникам організацій показує, що у процесі взаємодії організаційних психологів з конкретними психолого-управлінськими проблемами (аналіз запиту керівника, визначення психологічної проблеми, вибір адекватної технології вирішення проблеми тощо) консультування керівників часто виступає як один із найбільш універсальних видів психологічної допомоги здоровим людям, який містить в собі інші типи психологічної допомоги.

Щодо використання психотерапії в оптимізації управління організаціями, то цей вид діяльності організаційних психологів практично нереальний у психологічному забезпеченні управлінської та професійної діяльності в організаціях за нинішніх умов. Це обумовлено такими причинами.

По-перше, через те, що серед практичних психологів організацій нема фахівців, які могли б кваліфіковано здійснювати такий вид діяльності, оскільки їхню підготовку тільки-но розпочинають.

По-друге, психотерапія пов'язана з аналізом глибинних особистісних проблем, водночас робота практичних психологів з менеджерами та персоналом організацій за своїм змістом пов'язана з вирішенням професійних проблем, хоча також варто пам'ятати, що особистісні та професійні проблеми тісно пов'язані між собою.

По-третє, високий статус керівників організацій та особливості їхньої професійної діяльності не дуже відповідають меті виконання психотерапевтичної роботи.

Врахувавши досвід діяльності багатьох міжнародних організацій, які сьогодні працюють на території України, за психотерапевтичною допомогою працівникам, особливо управлінському персоналу, у разі необхідності ліпше звертатися до відповідних кваліфікованих медичних і психологічних установ поза межами організації.

Загалом, можна зробити висновок про те, що використання зазначених видів діяльності організаційних психологів щодо надання психологічної допомоги управлінському персоналу сприятиме підвищенню ефективності управління організаціями.

### **Запитання для самоконтролю**

1. Структура персоналу організації.
2. Сучасна кадрова політика організації.
3. Організація служби персоналу в компанії.
4. Прогнозування і профілактика як види діяльності організаційних психологів.



## ТЕМА 3. ПОНЯТТЯ ПРО ОРГАНІЗАЦІЇ ТА ЇХНІ ОСНОВНІ ФУНКЦІЇ

- 3.1. Поняття організацій, їхні соціально-економічні та соціально-психологічні функції.*
- 3.2. Види організацій та її найбільш важливі характеристики.*
- 3.3. Роль менеджерів та персоналу у забезпеченні ефективної діяльності організацій.*
- 3.4. Основні підходи та принципи аналізу діяльності організацій в сучасних умовах.*

### **3.1. Поняття організацій, їхні соціально-економічні та соціально-психологічні функції**

Сьогодні поняття «організація» використовують у трьох основних значеннях.

1. Організація є соціальна спільність, яка об'єднує певну множину індивідів для досягнення спільної мети, які діють на основі певних процедур і правил. Організація – це вид людської діяльності, метою якої є досягнення впорядкованості, узгодженості частин цілого (приклад, професіонал в області організації роботи з молоддю).

2. Організація як процес означає, що організація – це комплекс управлінських дій, спрямованих на формування елементів організації, на з'єднання елементів і на вдосконалення цих зв'язків. Які це елементи: ресурси (матеріальні, трудові, фінансові).

3. Організація це рівень внутрішньої упорядкованості, скоординованості, узгодженості частин цілого (наприклад, організованість бізнес-процесу).

Об'єктом організаційної психології є організація як соціальна спільність. Істотну основу діяльності та розвитку суспільства становлять такі соціальні утворення, як організації, які відіграють роль своєрідного функціонального посередника, котрий, з одного боку, дозволяє особистості (групі) доєднатися до соціально-економічні процеси, а з іншого – забезпечує повноцінне життя особистості (групи).

Особливо значущість організації зростає сьогодні, в умовах розвитку індустріального суспільства та сучасних

технологій, коли виникають складні завдання, непосильні одній людині, навіть геніальній.

Проаналізуємо, що таке організація. Р. Дафт визначає організацію як соціальне утворення:

- яке має спеціально створену структуру;
- його діяльність підпорядкована певній меті.

Організації виконують зовнішні (соціально-економічні) та внутрішні (соціально-психологічні) функції, суттєві для особистості (групи). Важливим показником діяльності організації є ефективне та продуктивне досягнення нею цілей. Під ефективністю діяльності організації мають на увазі рівень її наближення до поставленої мети, який показує, наскільки така організація є успішною у виконанні своїх функцій, тобто у наданні споживачам необхідних товарів та послуг.

Продуктивність діяльності організації відображає обсяг ресурсів, які вона використала для досягнення певної мети. До основних ресурсів, що використовують як комерційні, так і некомерційні організації, належать:

- люди (людські ресурси);
- капітал, матеріали;
- технології;
- інформація.

### **3.2. Види організації та її найбільш важливі характеристики**

У будь-якій країні існує величезна кількість різних видів організацій. Все це різноманіття утворює систему, компонентами якої виділяють групи однорідних за будь-якою ознакою організацій (кластерів), для зручності вивчення особливостей кожного виду організацій виділяють такі групи.

1. За змістом цілей, за характером цільової спрямованості – соціальні і господарські організації.

2. За формою власності – державна, муніципальна, приватна, змішана.

3. Державна форма власності – особливість соціальної організації, яка полягає в тому, що в складі соціальної

організації дуже висока частка суб'єктів державних і муніципальних підприємств.

У складі підгрупи приватних організацій виділяють різні види, підвиди, різновиди, в основному за організаційною ознакою, тобто:

- за механізмом створення цих підприємств;
- за формуванням колективу;
- способом формування керівництва;
- характером участі колективу в управлінні організацією.

Визначимо найбільш важливі характеристики організації.

1. Об'єднання і координація діяльності людей.
2. Загальна мета, або завдання.
3. Організаційна структура.
4. Спеціалізація і розподіл праці.
5. Організаційна влада.
6. Організаційна культура.
7. Організаційні кордони.

### **3.3. Роль менеджерів та персоналу у забезпеченні ефективної діяльності організацій**

Аналіз структури організації показує, що в ній існують такі основні елементи: мета, структура, люди, процеси та засоби взаємодії. Провідну роль поміж процесів та засобів взаємодії в організації відіграє управління. Базуючись на визначенні Л. І. Євенко та дещо уточнивши його, можна стверджувати, що стосовно діяльності організацій термін управління використовують в трьох основних значеннях.

по-перше, як функція, як спеціальний вид діяльності в організаціях;

по-друге, як певна категорія людей, соціальний прошарок тих, хто здійснює роботу із управління;

по-третє, як спеціальна галузь знань, яка допомагає здійснювати цю діяльність.

Незалежно від деяких відмінностей в переліку управлінських функцій, можна зазначити кілька спільних характеристик у вищенаведених визначеннях управління:

- а) управління здійснюється в організаціях;
- б) управління спрямоване на ефективне та продуктивне досягнення мети організації. Для того щоб



управління стало справжнім, в організації має бути певна категорія людей, які здійснюють роботу з управління, – керівників (менеджерів).

У західній практиці менеджер – це суб'єкт управління в організації, професійний керівник, який усвідомлює, що він представник особливої професії, а не просто інженер чи економіст, який займається управлінням.

В Україні ж спеціальну підготовку професійних менеджерів лише розпочато, тому потрібно з певною обережністю прирівнювати поняття «керівник організації» та «менеджер організації», хоча реально вони виконують одну й ту саму управлінську функцію. Підготовка професійних менеджерів є однією із суттєвих умов реформування нашого суспільства та входження його в міжнародний простір.

Аналіз особливостей роботи менеджерів показує, що до них через складність управлінської діяльності висувають багато вимог.

#### Персонал як основа ефективної діяльності організацій.

Важливу роль в забезпеченні ефективності організації відіграє персонал. Ефективність організації передбачає розв'язання спеціальних завдань: добір персоналу, його адаптацію, професійне становлення та ефективне виконання професійних ролей, здійснення професійної кар'єри тощо.

Для забезпечення ефективної роботи персоналу організації необхідним, окрім задоволення потреб самої організації, є задоволення потреб персоналу організації. Варто враховувати те, що працівники мають широкий набір потреб, які мотивують їхню діяльність і поведінку. На основі підходів видатного американського психолога А. Маслоу потреби можна об'єднати у п'ять основних груп.

1. Фізіологічні потреби – потреби, необхідні для виживання (їжа, вода, житло, відпочинок тощо).

2. Потреби в безпеці та захисті від фізичних та психічних загроз з боку навколишнього світу і впевненості в тому, що певні вимоги в безпеці, захисті, економічній стабільності, законності, забезпеченості роботою тощо будуть задовольнятися так само, як і фізіологічні потреби.

3. Соціальні потреби (потреби в причетності, любові) – потреби, які відображають почуття належності до чогось, когось, почуття соціальної взаємодії (колектив, формальні і неформальні групи, держава), суто особисті почуття прихильності та підтримки (потреби в сексуальному партнері, сім'ї, друзях, сусідах).

4. Потреби у повазі (вони забезпечують визнання, самоповагу і повагу інших, належну самооцінку досягнень, компетентності, статусу, престижу).

5. Потреби у самовираженні, тобто у реалізації своїх потенційних можливостей (потреби у творчості, створенні нового, оригінального, у реалізації себе як професіонала, як особистості).

Фізіологічні потреби та потреби у безпеці й захисті є первинними, тобто вони закладені в людині генетично. Соціальні потреби, потреби у повазі та самовираженні є вторинними, які виникають у людини в процесі пізнання навколишнього світу та набуття життєвого досвіду. Первинні і вторинні потреби людини ще називають природними та соціогенними.

Якщо говорити про наявність у працівників організацій основних видів потреб, необхідно зважати на такі моменти:

- кожен працівник має власну ієрархію потреб, яка визначена його місцем в організації, набутим раніше досвідом, конкретними обставинами життя;
- кожен працівник використовує власні способи задоволення потреб;
- залежно від конкретних професійних і життєвих ситуацій у кожен працівник може змінювати оцінку значущості певних потреб.

Отже, керівникам організацій, окрім знання загальних закономірностей забезпечення мотивації працівників, необхідно розробляти і специфічні прийоми мотивації, індивідуальні для кожного співробітника. Це дасть можливість, безпосередньо, досягнути високих показників діяльності організації.

### **3.4. Основні підходи до аналізу діяльності організацій в сучасних умовах**

До основних підходів та принципів аналізу діяльності організацій в сучасних умовах належать:

- 1) аналіз організацій як відкритих соціальних систем;
- 2) ситуаційний підхід до аналізу їхньої діяльності та етапів функціонування;
- 3) принцип «організацій, що навчаються» (Learning Organization);
- 4) принцип гуманістичного менеджменту.

Розглянемо це детальніше:

Відповідно до теорії систем організації є відкритими системами, яким характерні:

- а) ентропія (тенденція системи до постійного знесилення та смерті);
- б) синергізм (система як єдине ціле дає більший вихід, ніж кожен її елемент окремо);
- в) взаємозалежність підсистем.

Ситуаційний підхід, започаткований в 70-ті роки ХХ ст., орієнтується на принцип певних обставин, коли фактори, які діють в конкретний момент в організації, розглядають як унікальні, тобто навчання менеджерів передбачає аналіз великої кількості ситуацій, уміння ідентифікувати основні характеристики ситуації, яка виникла, та фактори, які впливають на неї.

Організаціям нового тину – «організації, що навчаються» («Learning Organizations»), характерні передусім увага до якості всіх процесів та постійне удосконалення. Теорію «організацій, що навчаються», запропоновану Сенджом у 1990 р., сьогодні підтримують та поглиблюють багато західних спеціалістів у сфері менеджменту [1].

Для таких організацій притаманні:

- стратегічне мислення і бачення майбутнього;
- розвиток сильної корпоративної культури;
- практика наділення працівників владою;
- плоска (горизонтальна) структура управління;
- командна робота та вільний обмін інформацією.

Гуманістичний менеджмент, започаткований ще на рубежі 30-их років ХХ ст., зробив перший крок щодо врахування психологічних факторів в управлінні і насамперед через те, що приділив основну увагу аналізу поведінки людей у процесі праці, їхнім потребам, мотивам, стосункам па робочих місцях, а також соціальним взаємодіям і груповим процесам. Фактично в рамках гуманістичного менеджменту (рух за людські стосунки, концепція людських ресурсів та науковий біхевіоризм) вперше була акцентована увага на активному використанні ідей психології щодо оптимізації управління.

Основні характеристики гуманістичного підходу до управління організаціями виявляються в таких положеннях:

- необхідність побудови управлінських стосунків між керівником та працівниками організації на основі партнерства;
- доцільність реалізації спільної діяльності керівника і членів організації в процесі управління організаціями;
- важливість розуміння та врахування керівником індивідуально-психологічних особливостей працівників в управлінській взаємодії;
- необхідність створення умов для реалізації творчого потенціалу працівників та здійснення ними самоуправління своєю професійною діяльністю, своїм особистісним розвитком.

Велику роль у становленні таких характеристик організацій можуть відігравати психологи для роботи персоналом.

### **Запитання для самоконтролю**

1. Опишіть соціально-економічні та соціально-психологічні функції організації.
2. Види організації та їх характеристика.
3. Опишіть роль менеджерів та персоналу у забезпеченні ефективної діяльності організацій.
4. Назвіть основні підходи та принципи аналізу діяльності організацій.



## ТЕМА 4. ПСИХОЛОГІЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЯМИ

- 4.1. *Поняття і зміст управлінської діяльності.*
- 4.2. *Система основних управлінських функцій.*
- 4.3. *Зміст основних управлінських функцій.*
- 4.4. *Психічна регуляція управлінської діяльності.*

### **4.1. Поняття і зміст управлінської діяльності**

Серед усього різноманіття проблем теорії і практики управління головне місце, безумовно, належить комплексу питань, пов'язаних із утриманням управлінської діяльності.

Визначити психологічну сутність управлінської діяльності як особливого типу професійної діяльності можна на основі фундаментального критерію. Згідно з ним, всі існуючі типи і види діяльності можуть бути поділені на дві основні категорії – індивідуальну і спільну. Відповідна психологія діяльності має два основні розділи: психологію індивідуальної та спільної діяльності. Індивідуальна і спільна діяльність мають множинні і глибокі відмінності за основними психологічними характеристиками.

Психологічна специфічність управлінської діяльності в цілому незалежно від конкретних різновидів полягає в тому, що вона не є лише індивідуальною, тільки спільною, а є і та й інша одночасно. Через це вона постає як якісно своєрідний тип діяльності, що синтезує в собі два інші основні типи діяльності (індивідуальну і спільну). Дійсно, управлінська діяльність за визначенням припускає наявність низки «керованих» суб'єктів, тобто є спільною. Однак вона не перестає бути також індивідуальною, оскільки вимагає реалізації всіх тих компонентів і засобів, які характерні для структури індивідуальної діяльності. Більш того, індивідуальна діяльність керівника, спрямована на вирішення завдань управління, істотно змінюється: постає в максимально розгорнутому вигляді, різко підвищуючи складність і відповідальність.

Одночасно і спільна діяльність під впливом на неї управління будується не як проста кооперація, а за типом ієрархічної організації. Як наслідок, вона також набуває

найбільш складний і психологічно багатий вигляд. Тому в психологічному плані управлінську діяльність трактують як синтез індивідуальної та спільної діяльностей.

Така синтетична природа управлінської діяльності як індивідуально-спільної обумовлює існування в неї низки основних психологічних особливостей. Їй характерний не прямий, а опосередкований зв'язок з кінцевими результатами функціонування тієї чи іншої організації. Керівник зазвичай сам не тільки не бере, але і не повинен брати участь у створенні кінцевих результатів. За цією ознакою управлінська діяльність диференціюється від виконавської. Чим більшою мірою управлінська діяльність концентрується навколо не виконавчих функцій і звільняється від безпосередньо виконавської праці, тим вище її ефективність.

Мета управлінської діяльності – забезпечення ефективного функціонування певної організаційної системи. Остання належить до особливого типу систем – соціотехнічних.

Управлінська діяльність досить специфічна за своїми типовими умовами, які ділять на зовнішні і внутрішні.

Поряд з особливостями, безпосередньо властивими управлінській діяльності, виділяють і ті її риси, які обумовлені організаційним статусом керівника. Їх називають поняттям «особливості поста керівника». Зміст їхньої полягає у наступному:

- керівник організації – це єдина людина в ній, яка має подвійну приналежність. Наприклад, директор підприємства, є одночасно і його членом, і належить до складу органу управління вищого рівня (скажімо, до ради директорів);

- керівник організації – це єдина людина в ній, на яку покладено відповідальність за її функціонування в цілому, а не за роботу будь-якої її частини;

- пост керівника надає йому набагато більші можливості, ніж у всіх інших членів організації, для впливу на неї в цілому.

## **4.2. Система основних управлінських функцій**

Визначення системи управлінських функцій – одне з найбільш важливих, але одночасно і складних завдань теорії управління. Загальна їхня система базується на кількох засадах-критеріях. Ці критерії визначає сам зміст діяльності керівника, вони зафіксовані в понятті основних вимірів управлінської праці.

По-перше, це вимір, пов'язаний із діяльністю, яку виконують (діяльнісний вимір).

По-друге, це вимір, пов'язаний із впливом на найважливіший і найбільш специфічний компонент управлінської діяльності – на інших людей, на персонал (кадровий вимір).

По-третє, це вимір, пов'язаний зі спрямованістю управлінської діяльності на організацію безпосередньо самого технологічного процесу (виробничо-технологічний вимір).

Відповідно всі управлінські функції класифікуються за трьома основними групами.

Перша група – організаційно-адміністративні функції.

Друга група – кадрові функції.

Третя група – виробничо-технологічні функції.

Будь-яка з цих ролей в силу своєї складності має два основні плани реалізації.

Перший – індивідуальна діяльність керівника для їхнього здійснення.

Другий – загально організаційний. Будь-яка з функцій в силу своєї складності може бути забезпечена не тільки діяльністю керівника, але підключенням багатьох інших структур керованої організації. Наприклад, функція планування, залишаючись, насамперед, прерогативою керівника, на ділі настільки складна, що до вироблення планів залучають безліч інших осіб, які належать до організації. Більш того, в її складі передбачені, як правило, спеціалізовані підрозділи, спрямовані на реалізацію цієї функції. Аналогічними – також «розподіленими по організації» – є і багато інших функцій. Загально організаційний план створює контекст, «поле» для індивідуальної управлінської діяльності керівника. Тому її

просто неможливо розкрити поза загально організаційним аспектом. Звідси розгляд кожної функції повинен бути достатньо загальним і містити як її індивідуальні, так і загальні організаційні аспекти. Врахування обставини необхідне для характеристики основних управлінських функцій.

#### **4.3. Зміст основних управлінських функцій**

Одним з найважливіших компонентів управлінської діяльності, а також загального функціонування організацій є цілепокладання. Воно є і основною функцією керівника, і етапом управлінської діяльності, і її структурним компонентом.

Цілепокладання – це формулювання або вибір мети функціонування організації, а також її конкретизація на підцілі і їхнє узгодження. Водночас, трактування цієї функції в теорії управління неоднозначне. По-перше, визнається її не просто «дуже важлива», а й визначальна роль в управлінській діяльності та в загальному функціонуванні організації. Зокрема і за своїм змістом, і за роллю в управлінні цілепокладання є саме управлінською функцією, яка пронизує всю діяльність керівника.

По-друге, специфічним обов'язком керівника є постановка цілей перед виконавцями, що також важливо для функціонування організації.

В теорії управління загальна характеристика мети дається на основі одного з головних положень системного підходу, згідно з яким її розуміють як системоутворювальний фактор організацій. Реалізація функції цілепокладання починається з визначення найбільш загальної мети організації, яка виступає основою для всієї її діяльності.

Інша основна управлінська функція – це функція прогнозування. Важливість прогнозування в управлінській діяльності важко переоцінити. Воно виступає однією з основних і найбільш специфічних прерогатив і функцій керівника. У теорії управління існує два основних підходи до трактування функції прогнозування. Її або виділяють як самостійну, або розглядають як один з основних етапів



реалізації іншої управлінської функції – планування. Перше трактування більш адекватне.

У зв'язку з цим для розкриття змісту функції прогнозування необхідно звернутися до поняття зовнішнього середовища організації. Саме вона є основним об'єктом прогнозування, а її принципова мінливість є головною причиною існування цієї функції в цілому. Щоб вижити і успішно розвиватися, організація повинна вміти пристосовуватися до цих зовнішніх змін; але для цього, зокрема, необхідно їх також і прогнозувати.

Зовнішнє середовище як джерело змін і як об'єкт прогнозування має два компоненти – середовище прямого і середовище непрямого впливу. Узагальнювальним характеристиками зовнішнього середовища прогнозування є – взаємопов'язаність, рухливість, складність і невизначеність.

Поряд з цим, важливе значення має ще одна функція – планування. Поняття планування відносно до управлінської діяльності має два основних значення: «широке» і «вузьке». У своєму широкому трактуванні функція планування має низку інших, які вже були розглянуті, функцій: вироблення цілей, прогнозування, а також організацію виконання тощо. У більш вузькому і спеціальному значенні планування розглядають як етап, фаза управлінського циклу, яка локалізована між етапами прогнозування та організації виконання. Поняття планування полягає в тому, що воно дозволяє оптимальним чином узгодити індивідуальні зусилля членів організації і підрозділів для досягнення її цілей.

Таким чином, функція планування забезпечує фактично основне завдання управління – організаційне, – це і є зміст управління в цілому.

Аналогічно функції планування інша функція – організаційна, яка також багатоаспектна і має три основних прояви. Під функцією організації мають на увазі загальний процес створення певної організаційної структури, тобто вибір типу цієї структури, її диференціація на підрозділи відповідно до цілей і завдань. Цей процес позначають поняттям організаційного проектування і подальшої реалізації обраного проекту.

Необхідність в організаційній функції – наслідок групової, спільної діяльності як такої. По-перше, важливо розподілити зміст спільної діяльності між її членами таким чином, щоб кожен з них вносив свій вклад в неї, тобто здійснити функціональний розподіл праці. По-друге, треба не тільки розділити, але і обов'язково узгодити, зорганізувати індивідуальні «вклади» в спільну мету. Між керівником і виконавцями існує, як правило, низка проміжних рівнів управління. Тому керівники вищих ланок повинні здійснювати не тільки і навіть не стільки організацію виконання як такого, скільки організацію всієї ієрархії супідрядних їм рівнів самого управління. Отже, організаційна функція керівника має два основних аспекти – організацію виконання і організацію управління.

Далі, найважливішу роль в діяльності керівника відіграє функція прийняття рішення. Ця функція найбільш специфічна в діяльності керівника і найбільшим чином відображає її своєрідність. Вона дуже широко представлена в управлінській діяльності та пронизує всі інші компоненти і етапи цієї діяльності. Відмінною особливістю такої функції є значно менша, порівняно з іншими функціями управління, стандартизованість і алгоритмізованість. У зв'язку з цим в ній дуже велика роль суб'єктивних, власне психологічних факторів. Існують, звичайно, численні правила, процедури та методи прийняття рішення, які полегшують цей процес. Однак, кожен керівник по своєму особистому досвіді знає, наскільки важлива роль формалізації, суб'єктивних, а часто і інтуїтивних чинників в процесах прийняття рішення. Через це функція прийняття рішення є предметом вивчення і в теорії управління, і в психології. Це – на скільки ж організаційна проблема, настільки і психологічна. Саме функція прийняття рішення з найбільшою чіткістю змушує відчувати, що управління – це, звичайно, не лише наука, а й мистецтво теж. Аналіз змісту функції прийняття рішення включає тому і має два основних, дуже відмінних один від одного і тісно взаємопов'язані аспекти, – організаційний і психологічний.

Функція прийняття рішення і відповідно процеси щодо реалізації виступають своєрідним «ядром», стрижнем всієї

діяльності управлінського типу, найбільшою мірою втілюють її реальну складність і відповідальність. Локалізація цієї функції, її місце в загальному процесі управління обумовлено трьома основними обставинами.

По-перше, ця функція виступає як один з найважливіших етапів процесу стратегічного планування.

По-друге, функція прийняття рішення є необхідним компонентом впровадження всіх інших управлінських функцій.

По-третє, будь-який значимий етап діяльності керівника завжди пов'язаний з необхідністю оцінювання ступеня досяжності розв'язуваних на ньому проблем, завдань.

Настільки ж значима для управлінської діяльності і ще одна функція – функція мотивування. Розкриття змісту функції мотивування тісно пов'язане з проблемою мотивації трудової діяльності в цілому. Це створює великі труднощі вирішення цієї проблеми насамперед через її всеосяжність і комплексність. Тому спочатку необхідно визначити ті її аспекти, які найбільш специфічні управлінської діяльності.

По-перше, це характеристика мотивації виконавської діяльності.

По-друге, це характеристика власної мотивації діяльності керівника, виявлення специфіки її основних закономірностей (мотивація управління).

По-третє, це опис складу, структури і змісту безпосередньо функції мотивування як одного з основних компонентів управлінської діяльності. У реальній практиці управління ці аспекти тісно взаємопов'язані.

Для того, щоб краще зрозуміти зміст функції мотивування, необхідно звернутися до одного з найбільш загальних положень теорії мотивації трудової діяльності. Воно полягає в тому, що сама необхідність мотивування є прямим наслідком поділу праці в спільній діяльності.

Існують два вихідних принципу створення систем мотивування.

По-перше, вони повинні бути орієнтовані не тільки на частину всіх потреб працівника (зазвичай матеріальні), а на всі притаманні йому типи і види потреб.

По-друге, вони повинні адекватно виявляти і враховувати реальний внесок кожного виконавця в підсумковий результат і забезпечувати стимулювання, пропорційне цим вкладам. У зв'язку з цим функцію мотивування розглядають як найбільш «психологічну» серед інших управлінських функцій.

Особливу роль в організації управлінської діяльності відіграє комунікативна функція. Характеристика змісту комунікативної функції має такі основні напрями:

- визначення сутності та виявлення специфіки комунікативної функції;
- аналіз основних видів і типів комунікацій в організаційних системах;
- визначення структурних компонентів і основних етапів комунікаційного процесу;
- характеристику форм реалізації комунікативної функції;
- аналіз характерних труднощів і помилок («бар'єрів») комунікативної функції;
- опис загальних вимог, спрямованих на оптимізацію комунікативної функції (принципів оптимальної комунікації).

Поняття комунікативної функції керівника і її основне завдання полягають у забезпеченні оптимального обміну інформацією всередині організації між окремими її підрозділами і індивідами (а також – із зовнішнім оточенням). Критерієм оптимальності зокрема виступає те, наскільки комунікативна мережа, яка існує, сприяє досягненню загальних цілей організації. Створення ефективних комунікацій можна досягти декількома основними шляхами. Так, формулювання чіткої, чіткої і визначеної мети організації, а також її конкретизація на підцілі для кожного підрозділу, адекватний і деталізований план, який чітко регламентує основні види робіт підрозділів і їхні нормативи, також є дієвим засобом врегулювання ділових контактів, правильно обраний тип організації, ефективна система. Така обставина чітко вказує на специфічність комунікативної функції.

З одного боку, комунікативна функція є предметом спеціального регулювання з боку керівника. Але, з іншого – вона більшою мірою є забезпеченою не безпосередньо, а через всі інші управлінські функції в процесі їхньої реалізації.

Здійснення управлінської діяльності неможливо без контрольної-корекційної функції.

Контроль – це процес забезпечення досягнення організацією своєї мети, а також явище, що має не локальний, а глобальний характер. Він розподілений по всій управлінській діяльності.

Таке широке визначення вимагає деталізації. Воно має такі основні аспекти:

- контроль як необхідний атрибут систем управління, як загальний принцип, що дозволяє їм досягати своїх цілей;
- контроль як необхідний компонент діяльності всіх підрозділів і членів організації, що забезпечує її ефективність і узгодженість із загальними цілями організації;
- контроль як специфічна прерогатива певних спеціалізованих підрозділів організації та окремих осіб, на яких покладено обов'язки контролю за її функціонуванням;
- контроль як аспект діяльності керівника, пов'язаний зі створенням зазначених структур і керівництвом ними;
- контроль як безпосередній обов'язок керівника, що реалізується в його індивідуальній діяльності, зокрема в системі особистих, безпосередніх взаємодій з іншими членами організації (як з керівниками супідрядних рівнів, так і з низкою виконавців). Перші три аспекти мають в цілому загальноорганізаційний характер; два останніх безпосередньо пов'язані зі змістом функції контролю в діяльності керівника і розглянуті в цьому розділі.

Розкриття змісту цієї функції передбачає її розгляд в наступних основних планах: характеристика видів і типів контролю, вказівка на типові помилки побудови системи контролю та вимоги до його організації, виявлення особливостей контролювальної і коригувальної поведінки керівника.

Попередній контроль організаційно здійснюють через реалізацію виробленої на етапі планування системи правил, процедур і «ліній» поведінки. Поточний контроль реалізують безпосередньо в процесі виконання робіт. Він зазвичай припадає на кінець будь-якої технологічної фази процесу організаційного функціонування. Заключний контроль виконують після закінчення певних видів робіт.

#### **4.4. Психічна регуляція управлінської діяльності**

В основі організації і регуляції управлінської діяльності лежить вся система психічних процесів. Їх, як відомо, діляють на класи пізнавальних (когнітивних), емоційних, вольових та мотиваційних процесів. Всі основні особливості цих класів процесів вповні проявляються під час організації такої діяльності, і впливають як на її процесуальні особливості, так і на результативні показники.

Особливе значення також має клас когнітивних психічних процесів і, перш за все, сприйняття, пам'яті і мислення. Крім того, важливо враховувати, що в структурі управлінської діяльності ці процеси набувають чітку специфічність, обумовлену змістом і умовами цієї діяльності.

Специфіка процесів сприйняття, тобто перцептивних процесів визначається тим, що самі перцептивні стимули – «матеріал» сприйняття в діяльності керівника гранично специфічні. Інформацією сприйняття є не стільки предмети – об'єкти зовнішнього світу (хоча, звичайно, і вони теж), скільки суб'єкти – особи у всьому різноманітті і суперечливості їхніх якостей, ознак, властивостей, намірів. Таким чином, сприйняття в діяльності керівника – це перш за все, особистісне, суб'єктне (точніше, міжособистісне) сприйняття.

Предметом сприйняття виступає такий складний і специфічний об'єкт, ідентичний за своїми параметрами самому суб'єкту сприйняття, яким є «інша людина». Тому специфіка перцептивних процесів в управлінській діяльності полягає в тому, що тут вони виступають у своїй особливій формі – як взаємне сприйняття, як соціальна перцепція.

На процеси соціальної перцепції керівника, а також на характер їхнього зв'язку з ефективністю його діяльності впливає властивість маргінальності його статусу. Зокрема, розрізняють дві групи керівників: орієнтованих на вимоги вищих рівнів організації і орієнтованих на керовану групу (підлеглих). Другому типу характерні більша точність перцепції і сильніший її впливом на ефективність діяльності.

Специфіку іншого досить важливого психічного процесу – пам'яті, – яку він набуває в управлінській діяльності, також визначають її загальноорганізаційні та психологічні особливості. Специфіка управлінської діяльності висуває особливі вимоги до двох основних видів пам'яті – оперативної і довготривалої. Так, перша і найбільш загальна особливість оперативної пам'яті керівника полягає в досить високій мірі її сформованості та рівні розвитку в цілому, в її «натренованості», в оволодінні способами і засобами оперативного запам'ятовування і відтворення інформації. Для керівника важливим є властивість «утримувати» оперативну пам'ять в робочому стані за умови наростання втоми.

Своєрідність довгострокової пам'яті в управлінській діяльності також обумовлена головними характеристиками цієї діяльності і системою вимог до її реалізації. Але все ж, на перший план виступають дещо інші, ніж для оперативної пам'яті, сторони та особливості управлінської діяльності. Більшість з проаналізованих вище закономірностей пов'язані з тими вимогами, які випливають зі своєрідності – «жорсткості» і динамічності функцій оперативного управління. Довготривала ж пам'ять більш специфічна за інших через тактичні та стратегічні функції управління. Цим функціям характерна дещо менша «залежність» від поточної ситуації, вони висувають нові вимоги до інформаційної основи їхньої реалізації. Тому специфіка довготривалої пам'яті значно менше обумовлена режимними факторами управлінської діяльності (умовами оперативного управління).

Довготривала пам'ять у діяльності керівника має такі основні і специфічні особливості. Найбільш очевидною

рисою довготривалої пам'яті керівника є її великий обсяг, що безпосередньо впливає з самої суті управлінської діяльності. Зокрема в загальному випадку обсяг управлінської інформації такий, що він свідомо перевищує об'ємні характеристики довготривалої пам'яті. Отже, виникає необхідність у спеціальних психологічних засобах, які дозволяли б узгодити індивідуальну обмеженість мнемічних процесів з величезним обсягом управлінської інформації.

Виразну специфічність набуває в управлінській діяльності найважливіший когнітивний процес – мислення. Для того щоб краще і повніше зрозуміти своєрідність цього процесу в управлінській діяльності, слід враховувати, що мислення керівника – це, перш за все, практичне мислення. Такий тип найбільш специфічний змісту і умов управлінської діяльності.

Вихідна і основна риси практичного мислення в цілому і мислення керівника особливо полягає в тому, що воно відмінне від теоретичного мислення, пов'язане з практикою, з діяльністю, інакше поєднане з ними. Цей зв'язок є безпосереднім і нерозривним, а весь процес мислення здійснюється «в» і «для» вирішення конкретних практичних завдань. Він носить не абстрактно-теоретичний, а конкретний характер і реалізується паралельно з виконанням інших функцій керівника. Тому завдання для практичного мислення ставить не теорія, невідомих і не вирішених проблем, а сама практична діяльність.

На основі цього ґрунтується одна з найбільш своєрідних особливостей практичного мислення. Перш ніж вирішувати проблему, керівник повинен спочатку її сам сформулювати – «побачити», а потім вичленувати як проблему з діяльності. Отже, особливістю практичного мислення є необхідність вирішення не тільки «вже готових» – сформульованих завдань і проблем, але і вміння їх виокремлювати, правильно ставити, формулювати. Це вимагає важливої розумової здібності – вміння бачити проблему, розрізняти в низці справ і «плинності» завдання, що вимагають дозволу. Для керівника ця риса практичного



мислення важлива ще й тому, що однією з головних його обов'язків є постановка завдань для підлеглих.

Загальновідомо, що вольові якості – це неодмінний і найважливіший атрибут особистості керівника. Саме поняття «хороший керівник» асоціюється не тільки з поняттям «розумний керівник», але навіть частіше з поняттям «вольовий керівник». Поєднання саме цих двох здібностей (розуму і волі) є найважливішою умовою ефективності керівництва, воно лежить в основі таких професійно важливих властивостей керівника як сила характеру, рішучість, мужність, завзятість, енергійність тощо. Доведено, що оптимальним варіантом такого поєднання є відповідність розумових і вольових рис особистості.

Це відображено в знаменитій «формулою квадрата». Його основою є воля, висотою – розум, а успіх діяльності залежить від його площі. Квадрат буде саме квадратом, а його площа (успішність діяльності) максимальною в тому випадку, якщо сторони рівні. Якщо ж баланс порушено і сторони нерівні, то квадрат перетворюється в прямокутник, площа якого при заданому периметрі завжди буде меншою, ніж площа квадрата з таким же периметром.

Вольове начало в діяльності керівника, вплив вольових процесів на розумові формують і його специфічні здібності: ініціативність, вміння брати відповідальність на себе, рішучість, «обережна сміливість», тобто все те, що позначено особливою узагальненою властивістю.

Воля, наполегливість і завзятість для втілення вироблених планів особливо необхідні керівнику в зв'язку зі специфікою основних чинників управлінської діяльності. Це і «опір» (а то і саботаж) підлеглих, і «об'єктивні труднощі», і брак ресурсів і часу, і зовнішні несприятливі фактори, і висока відповідальність за результати діяльності, і високий ступінь ризику цього типу діяльності, та ін. Звідси ще однією важливою рисою практичного мислення керівника є стійкість до дії несприятливих емоційно-негативних чинників. Це стресостійкість мислення. Зазвичай негативні емоції типу страху надають переважний або взагалі блокуючий вплив на розумові процеси. Однак існують

великі індивідуальні відмінності в здатності «чинити опір» негативним емоційним чинникам. Більш того, виявлено властивість особистості, яка полягає в тому, що саме негативні, небезпечні умови можуть стимулювати розумову діяльність, приводити до «підвищення продуктивності» мислення. Тому однією з професійно важливих здібностей керівника є стійкість мислення до стресогених факторів, а в ідеалі – здатність до максимальної розумової продуктивності в умовах максимальної напруженості.

### **Запитання для самоконтролю**

1. Яку роль виконує контроль в управлінні?
2. Яким чином пов'язаний контроль з іншими функціями управління?
3. Хто в організації відповідає за виконання поточного контролю та контролю за результатами?
4. Як співвідносяться плани організації та контроль?
5. Як пов'язаний контроль із людським фактором в управлінні?
6. Опишіть особливості психічної регуляція управлінської діяльності.



## ТЕМА 5. ПСИХОЛОГІЧНІ МЕХАНІЗМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ

*5.1. Загальна характеристика мотивації.*

*5.2. Змістовні теорії мотивації.*

*5.3. Процесуальні теорії мотивації.*

### **5.1. Загальна характеристика мотивації**

Мотивація як функція управління реалізується через систему стимулів, тобто будь-які дії підлеглого повинні мати для нього позитивні або негативні наслідки з точки зору задоволення його потреб або досягнення його мети.

Вивчення колективу може дозволити керівнику створити мотиваційну структуру, за допомогою якої він здійснить виховання колективу в потрібному напрямку.

Можна виділити три основні індикатори трудової мотивації персоналу, які можуть бути виміряні за допомогою анкетного опитування:

- задоволеність своєю працею;
- зацікавленість в кінцевих результатах своєї праці;
- прихильність своєї організації.

Можна виділити чотири етапи мотиваційного процесу. Перший етап – виникнення і усвідомлення спонукання. Другий етап – це «прийняття мотиву».

Третій етап – це реалізація мотиву, протягом якого в залежності від конкретних умов і способів реалізації може змінитися психологічний зміст мотиву.

Четвертий етап – актуалізація потенційного спонукання, під якою мається на увазі усвідомлений або неусвідомлений прояв відповідної риси характеру в умовах внутрішньої або зовнішньої необхідності, звички або бажання.

Більшість психологів згодні з виділяють два типи мотивації і відповідні їм типи поведінки:

- зовнішня мотивація і відповідно зовнішня вмотивованість поведінки;
- внутрішня мотивація і відповідно внутрішня вмотивованість поведінки.

Шлях до ефективного управління людиною лежить через розуміння його мотивації.

Багатогранність і неоднозначність процесу мотивації знаходить відображення в низці мотиваційних теорій, які можна поділити на дві великі групи.

Змістовні теорії мотивації (теорія ієрархії потреб А. Маслоу, теорія мотиваційних потреб Д. Мак-Клеланда, мотиваційно-гігієнічна теорія Ф. Герцберга та ін.) базуються на дослідженні потреб і виявленні факторів, що визначають поведінку людей як наслідок їхньої мотивації.

Процесуальні теорії (теорія Д. Аткинсона, теорія очікувань В. Врума, теорія справедливості С. Адамса, модель Портера-Лоулера і теорія постановки цілей Е. Лока та інші) досліджують мотивації персоналу в широкому соціальному контексті, які виходять за межі індивідуальних потреб, і прагнуть врахувати поведінкові аспекти мотиваційного процесу, що визначаються конкретною ситуацією.

## **5.2. Змістовні теорії мотивації**

### **Теорія ієрархії потреб А. Маслоу**

Розроблена А. Маслоу теорія ієрархії потреб, що спонукають людей до дії, належить до числа класичних теорій мотивації. Керівник, знаючи рівень потреб свого підлеглого, може передбачити, який тип потреб буде домінувати у нього в найближчому майбутньому, і використовувати відповідний мотиватор для підвищення ефективності його діяльності. В першу чергу він повинен прагнути до задоволення потреб нижчих рівнів, наприклад, хороша оплата, безпека праці та стабільність робочого місця, а потім використовувати більш високі стимули: соціальне визнання, присвоєння почесних звань, надання автономії тощо.

Необхідно також враховувати, що співвідношення потреб залежить від структури особистості, особливостей її виховання і багатьох інших факторів. Для людей з яскраво вираженими творчими здібностями (винахідники, художники, актори тощо) потреба в самореалізації домінує, незважаючи на слабку задоволеність фізіологічних потреб і потреби в безпеці. Крім того, у більшості людей так чи

інакше можуть бути одночасно виражені кілька груп потреб, визначити ж провідну з них досить складно.

На пріоритетність тієї чи іншої групи потреб впливають відмінності в освіті, вихованні, культурних коренях, довів К. Альдерфер, і запропонував розділити ієрархію потреб Маслоу на три основні групи:

а) екзистенційні (пов'язані із задоволенням базових потреб);

б) соціальні (встановлювати і підтримувати значимі міжособистісні зв'язки);

в) розвитку (це прагнення до вдосконалення і особистісного зростання).

Теорія мотиваційних потреб Д. Мак-Клелланда

Не заперечуючи важливості біологічних та інших «базисних» потреб у мотивації поведінки працівників, МакКлелланд спробував виявити найбільш важливі «вторинні потреби», які актуалізуються за умови достатньої матеріальної забезпеченості, і виділив три таких групи:

1. Потреба влади – бажання впливати на інших людей.

2. Потреба успіху – задовольняється процесом доведення роботи до успішного завершення.

3. Потреба в причетності і зацікавленість в компанії знайомих, налагодженні дружніх відносин, надаванні допомоги іншим.

У різних людей ці потреби виражені по-різному або існують в певних комбінаціях. Те, як вони поєднуються, залежить, крім вроджених рис, від особистого досвіду, ситуації та культури людини. На їхній основі, стверджує Мак-Клелланд, виникає і четверта потреба – в уникненні неприємностей, тобто перешкод або протидій у реалізації трьох названих потреб, наприклад, ситуацій, які дозволяють досягти успіху, здатних позбавити людину влади чи групового визнання.

Мотиваційно-гігієнічна теорія Ф. Герцберга

Ф. Герцберг на основі експериментальних досліджень виявив дві групи факторів, які по-різному впливають на мотивацію праці. Першу групу факторів Герцберг назвав чинниками гігієни (гігієнічними факторами), другу – мотиваторами.

Перша група чинників (гігієнічні фактори) пов'язана із самовираженням особистості, її внутрішніми потребами, а також з навколишнім середовищем, в якій здійснюють саму роботу. Ці чинники відповідають фізіологічним потребам, потребі в безпеці і впевненості в майбутньому.

Друга група чинників мотивації пов'язана з характером і змістом самої роботи. Керівник тут повинен пам'ятати про необхідність узагальнення змістовної частини роботи.

Узагальнивши результати своїх досліджень, Герцберг зробив певні висновки:

1) відсутність гігієнічних факторів є причиною незадоволеності працею;

2) існування мотиваторів може лише частково компенсувати відсутність факторів гігієни;

3) у звичайних умовах існування гігієнічних факторів сприймається як природне і не робить мотиваційного впливу;

4) позитивний максимальний мотиваційний вплив досягається за допомогою мотиваторів при наявності факторів гігієни. Недолік теорії той же: гігієнічні і мотивуючі чинники можуть бути різними у різних людей. Крім того, важко провести межу між результатами впливу цих двох факторів.

### **5.3. Процесуальні теорії**

#### **Теорія трудової мотивації Д. Аткинсона**

Одним із факторів спонукання працівників до ефективної праці є прагнення особистості до успіху, очікування нею високої нагороди у випадку його досягнення. Менеджеру під час розподілу завдань потрібно враховувати особистісні особливості працівників. Так, наприклад, одній групі доцільно доручати ті завдання, які обов'язково треба виконати у відведені терміни. Іншій же групі співробітників краще пропонувати пошук нетипових, нетрадиційних рішень для вирішення інноваційних завдань.

#### **Теорія очікувань В. Врума**

Теорія очікувань Віктора Врума ґрунтується на твердженні, що мотивації працівника можна досягнути за

допомогою винагороди. Водночас сила прагнення до отримання винагороди залежить від трьох ситуаційних факторів:

- існування зв'язку між затратами праці і досягнутими результатами, тобто від сподівання, що затрати праці дадуть бажані результати ( $Z - P$ ). Якщо такий зв'язок відсутній, мотивація слабшає;

- реальність отримання винагороди, тобто очікування, що результати будуть винагородженні ( $P - B$ ). Відсутність такого зв'язку послаблює мотивацію;

- цінність винагороди. Через власну систему цінностей конкретна винагорода може і не мати для людини цінності, тобто мотивація залежить від сподівань щодо цінності винагороди ( $B - C$ ).

Якщо очікування високі, то сила спонукального мотиву зростає.

Фактором, що спричиняє виникнення відчуття марності зусиль, є брак власних здібностей працівника. Внаслідок цього завдання буде виконано невдало, що врешті демотивує працівника. Отже, складність завдань конкретного працівника повинна відповідати його кваліфікації, здібностям і майстерності.

Теорія очікувань у практиці управління звертає увагу на неоднозначність взаємозв'язку між винагородою і її сприйняттям різними людьми, орієнтуючи менеджера на цілу низку параметрів встановлення мотиваційного клімату, що сприяє ефективній праці працівників. Але в реальній практиці взаємозв'язок трудових зусиль працівника і винагороди неоднозначний і відрізняється високим рівнем невизначеності.

#### Теорія справедливості Джона Стейсі Адамса

Теорія справедливості або рівності (англ. Equity theory) сфокусована на прагненні співробітників підтримувати баланс між зусиллями, які вони докладають до роботи, та результатами, які вони отримують від неї, порівняно з зусиллями, що сприймаються, та результатами інших. Ситуацію вважають справедливою лише в тому випадку, якщо співвідношення докладених зусиль і очікуваної винагороди є рівним порівняно з людиною, яку порівнюють.

Теорія була розроблена Джоном Стейсі Адамсом у 1963 році на підставі результатів досліджень, проведених ним у компанії General Electric.

Ефективність мотивації, за Адамсом, працівник оцінює не за визначеною групою чинників, а системно з урахуванням оцінення винагород, виданих іншим працівникам, які працюють в аналогічному системному оточенні. Таким чином до мотиваційних чинників додано поняття «рівність і справедливість», сприйняття яких має яскраво виражений суб'єктивний характер.

На основі емпіричних досліджень теорія справедливості спростовує уявлення про те, що нерівність грає мотиваційну роль, а рівність – демотивує. Проте в ній підкреслино, що мотиваційна роль рівності існує за умови високого виконавського рівня роботи фірми. У разі ж низького виконавського рівня цей чинник дійсно буде грати демотиваційну роль.

#### Теорія мотивації Л. Портера та Е. Лоулера

Ця теорія побудована на поєднанні елементів теорії очікувань і теорії справедливості. Зміст її полягає у введенні співвідношення між винагородою і досягнутими результатами.

На думку авторів, мотивація є одночасно функцією потреб, очікувань і сприйняття працівниками справедливої винагороди. В моделі Портера-Лоулера фігурує 5 основних ситуаційних факторів:

- 1) витрачені працівником зусилля;
- 2) сприйняття;
- 3) отримані результати;
- 4) винагорода;
- 5) ступінь задоволення.

Ця модель відкрила новий спектр у вивченні мотивації, і показала, що остання є не однолінійний процес, а цілісна структура, що взаємопов'язує низку поведінкових факторів і фактор винагороди. Один з найбільш важливих висновків такої теорії: висока результативність праці є причиною задоволеності, а не її наслідком.



## Теорія постановки цілей Е. Лока

За цією теорією мотивацію людини визначають її цілі і задоволеність результатом праці, коли він досягнутий.

Модель, що описує процес постановки цілей, має такий вигляд: людина визначає для себе цілі, які впливають на інтенсивність і спрямованість її дій. Здійснивши ці дії, він досягає певного результату і отримує від цього задоволення.

Відповідно до теорії постановки цілей, рівень виконання роботи та її результати в значній мірі залежать від чотирьох характеристик цілей:

- складності;
- ясності і визначеності;
- вигідності;
- готовності докласти зусилля для досягнення (наближення) мети.

У теорії постановки цілей розглядають ще дві групи факторів, що визначають якість виконання роботи: організаційні чинники та чинники здібностей працівника. Ці групи також впливають на цілі і через це на мотивацію. Між ними, якістю виконання роботи, її результатами і зазначеними характеристиками цілей існує взаємозв'язок і взаємовплив.

Застосування такої теорії у практиці управління викликає складність її використання.

Розглянуті теорії демонструють широкий діапазон організаційних змінних, від яких залежить мотивація працівників. Багато з цих змінних прямо або опосередковано враховують під час розроблення реальних організаційних програм з посилення мотивації працівників до більш ефективної і якісної праці.

До найбільш поширених методів мотивації належить:

- 1) програми матеріального стимулювання;
- 2) постановка цілей;
- 3) збагачення праці (тобто перепроєктування організаційної структури, а також завдань і функцій працівників з метою підвищення їх мотивації і задоволеності працею);
- 4) партісіпативність.

Програми матеріального стимулювання (Д. Сінк) – це мотивація на основі прояву бажаних видів поведінки і підкріплення цих аспектів поведінки.

Постановка цілей (цільовий менеджмент А. Етціоні) – визначає цілі як майбутні стани, що бажані для індивіда чи організаційної системи. Г. Саймон вважає, що цілі можна розглядати також як усвідомлювані обмеження, які накладені на нинішню і майбутню поведінку і засновані на аналізі минулих і майбутніх потреб, бажань, прагнень тощо. Отже, цілі – це не тільки бажані орієнтири для майбутніх досягнень: вони припускають також певну поведінку і виділення ресурсів, необхідних для втілення цілей у життя.

Збагачення праці (проєктування і перепроєктування робіт) – базується на положенні про те, що праця, наповнена змістом, характеризується наступними факторами: відповідальністю, досягненням, контролем над ресурсами, зворотним зв'язком, професійним ростом, умовами праці.

Партісіпативність (участь або залучення працівників) має найрізноманітніші форми і прояви. Залучення працівників, зокрема до керування організацією, забезпечує сумісність цілей індивіда, групи та організації, дає простір здібностям та енергії людей, сприяє поліпшенню комунікації, співпраці та координації і призводить до більш високої загальної результативності.

Задоволеність працею – інтегративний показник, що відображає добробут чи неблагополуччя положення особистості в трудовому колективі, містить оцінки її інтересу до виконуваної роботи, задоволеність взаємовідносинами з співробітниками і з керівництвом, рівень прагнень у персоналу.

### **Запитання для самоконтролю**

1. Поняття мотиву та стимулу.
2. Теорії мотивації трудової діяльності.
3. Практичне значення теорії мотивації.
4. Методи підвищення мотивації праці.
5. Що означає стимулювання праці?



## ТЕМА 6. АДАПТАЦІЯ СПІВРОБІТНИКІВ В ОРГАНІЗАЦІЇ

- 6.1. *Особливості адаптації співробітників в організації.*
- 6.2. *Основні види та етапи адаптації співробітників в організації.*
- 6.3. *Методи дослідження адаптації співробітників в організації.*
- 6.4. *Управління адаптацією.*
- 6.5. *Моделі організаційної поведінки співробітників.*

### **6.1. Особливості адаптації співробітників в організації**

Адаптація співробітників в організації є одним з важливих напрямків роботи психолога. Цей процес поширюється на нових співробітників (первинна адаптація) і не тільки (вторинна адаптація у разі зміни посади). Успішне управління адаптацією забезпечує організації оптимізацію витрат на персонал і обумовлено особливостями діяльності організації та її соціального середовища.

Адаптація співробітника – фактор підвищення ефективності його професійної діяльності.

Управління адаптацією все більше привертає увагу керівництва організацій і стає одним з ключових завдань, якому належить чинне місце в процесі управління організацією. Так, у багатьох організаціях з'явилися посади менеджерів із адаптації персоналу.

Виробничу адаптацію розглядають як процес інтегрування індивіда в нове для нього виробниче середовище, занурення в нього, засвоєння професійної ролі, виробничих норм, соціальних відносин.

Подальший розвиток цього напрямку в руслі організаційної психології та теорії менеджменту спонукав вітчизняних авторів до розроблення концепції професійної адаптації (А. В. Карпов, В. Я. Тернопіль, Ю. П. Поваренко). Структуру і динаміку адаптації вивчено як процес врівноваження у відкритій системі, під час якого набувають нових системних якостей.

Продуктивність такого підходу полягає в широкому охопленні розглянутих показників і їхнього системного

трактування, що дозволяє оперувати більшими теоретичними конструктами. Відповідно до цього підходу процес адаптації – безперервний: змінюється роль окремих компонентів. В рамках напрямку досліджень професійної адаптації розвинений ще один підхід – розгляд періодів криз, через які проходить людина.

Сучасному етапу розробки психології адаптації характерні велика неоднозначність і суперечливість. Це пов'язано як з великим числом підходів, так і з об'єктивною складністю самого явища адаптації. Крім того, наповнення розуміння адаптації залежить від розвитку суспільства: з'являються нові фактори, що впливають на успішність процесу, змінюються вимоги до необхідного рівня, з'являються нові сфери застосування концепцій психології адаптації. Також сучасному етапу розробки психології адаптації характерні взаємопроникнення зарубіжних і вітчизняних підходів у цьому напрямі:

- поділ понять пристосування (adjustment) і власне адаптації (adaptation);

- рух від пасивного пристосування до побудови системи продуктивної взаємодії особистості і умов середовища, від кінцевої мети рівноваги, відсутність конфліктів до самореалізації особистості в реальному соціальному середовищі.

Така трансформація суті поняття пов'язана зі зміщенням інтересу зі сфери відхилень (стресу, дисбалансу) до розгляду здорової особистості. Також загальний акцент розгляду адаптації зміщується на індивідуальні способи, стилі і стратегії адаптації, які використовує особистість не тільки в складних життєвих ситуаціях, але і в повсякденних, типових умовах. Також зростає популярність розгляду перетворювальної ролі індивіда в процесі адаптації.

Визначення психологічної адаптації, як і концепції, з яких вони випливають, досить різноманітні і суперечливі. Різні дефініції мають акцент на різних сторонах досліджуваного явища: на відмінностях в описі характеристик, характеру зв'язку між індивідом і середовищем, змісту і процесуальних характеристик адаптації, основною її мети і результату.

В цілому будь-який структурна або поведінкова зміна, яке має життєво важливе значення, може розцінюватися як адаптація.

Уточнюючи дане визначення, можливо процес адаптації позначити терміном адаптування, його результат – адаптованість, а відмінності в стані до і після адаптації – адаптивний ефект. На наш погляд таке уточнення вносить більший порядок в розуміння суті феномена.

У психологічному словнику адаптація – це пристосування людини як особистості до існування в суспільстві відповідно до вимог цього суспільства і з власними потребами, мотивами та інтересами. Тобто поняття адаптація і соціалізація зближуються.

Відмінність психологічних визначень адаптації полягає в акценті на активність процесу. Йдеться про активне пристосування особистості, самозміни, самокорекції відповідно до вимог середовища. Пасивне прийняття ціннісних орієнтацій середовища без активного самозміни неможливе, якщо мова дійсно йде про процес адаптації. Адаптація і перетворення людини взаємообумовлені. Адаптація підпорядковується не тільки закону збереження рівноваги, а й законам розвитку, економії сил.

Мета адаптації – досягти оптимуму ефективності діяльності, забезпечити розвиток організму, людини і, як мінімум, зберегти її життєздатність, функціонування в своїй цілісності. Будь-яка адаптація тимчасова, має межі. І, якщо біологічні межі адаптації організму закладені в генах, психофізіологічна адаптація до середовища обумовлена можливостями темпераменту, то психологічна ж адаптація здійснюється в рамках об'єктивно сформованих норм, цінностей, відносин, цілей і переконань.

Так що ж таке психологічна адаптація? Виділяють низку позицій, з якими погоджуються більшість сучасних вчених і практиків.

1. Процес адаптації завжди передбачає взаємодію двох об'єктів.

2. Ця взаємодія розгортається в особливих умовах – умовах дисбалансу, неузгодженості між системами.

3. Основною метою такої взаємодії є деяка координація між системами, рівень і характер якої можуть варіюватися в досить широких межах.

4. Досягнення мети передбачає певні зміни щодо взаємодіє системам.

5. Адаптація відбувається через зміну в оточенні і (або) діяльності індивіда.

6. Адаптація супроводжується трансформаціями в соціальному оточенні індивіда.

7. Провідну роль в результативності адаптаційних процесів відіграють структури особистості як відображення створених відносин і зв'язків з істотними характеристиками людського буття.

Під адаптацією співробітників в організації мають на увазі вироблення оптимального режиму цілеспрямованого функціонування особистості співробітників. Адаптація співробітників – це процес входження особистості в сукупність ролей і форм діяльності в організації, процес змістовного і творчого пристосування індивіда до особливостей обраної ним професії і посади.

Зокрема мають на увазі не тільки пристосування співробітників до умов організації як тимчасового специфічного середовища до нових методів взаємодії між людьми і нормам колективу організації, а й оволодіння нормами і функціями в рамках займаної посади.

Функція адаптації полягає в підвищенні рівня професійної і соціальної активності співробітника і задіяння його до діяльності, а також в наступному:

1) у зменшенні стартових витрат організації за рахунок зменшення помилок і якнайшвидшого виходу співробітника на нормальний режим роботи;

2) у скороченні плинності кадрів, зокрема, за рахунок не пройшли випробувальний термін і звільнилися в перші 6–12 місяців;

3) в економії часу керівників і колег, а також ресурсів організації, що витрачаються на адаптацію новачка;

4) в економії коштів на пошук і навчання нових співробітників замість неадаптованих і залишили організацію;

5) у формуванні лояльності новачка до організації, що виявляється в прийнятті її норм і цінностей, бачення своїх перспектив у співпраці з нею, задоволеності роботою і взаємовідносинами з співробітниками;

6) у зниженні рівня і скорочення тривалості адаптаційного стресу, що дозволяє підвищити задоволеність роботою і організацією, а також загальний рівень здоров'я.

Адаптація співробітників – це безперервний процес і результат пристосування індивіда до мінливих умов. Водночас адаптація не зводиться до пристосування до нових умов в організації.

## **6.2. Основні види та етапи адаптації співробітників в організації**

1. За відносинами суб'єкт-об'єкт: активна (суб'єкт прагне змінити середовище з огляду на власні інтереси); пасивна (суб'єкт прагне не до зміни, а до засвоєння вимог середовища).

2. За впливом на співробітника: прогресивна (що викликає позитивні зміни в мотивації, установках, професійних і соціальних компетенціях); регресивна (що викликає формування небажаних для організації змін (порушення трудової дисципліни, приєднання до групи маргіналізованих співробітників)).

3. За рівнем: первинна (суб'єкт – новий співробітник, вперше працевлаштований в організацію); вторинна (суб'єкт – співробітник організації, переведений в інший підрозділ, який отримав підвищення або пониження за посадою).

4. За напрямками: виробнича; невиробнича.

У структурі адаптації співробітників виділяють низку основних складових: соціально-психологічна, психологічна і діяльнісна та інші компоненти: психофізіологічна адаптація – злам старого динамічного стереотипу, формування нових установок, навичок і звичок; професійна адаптація – входження в професійне середовище, засвоєння норм і цінностей. Психологія також враховує процесуальний і результативний аспекти адаптації.

В адаптації співробітників можна виділити наступні етапи.

1. Попереджувальний етап.
2. Оцінювання рівня підготовленості співробітника.
3. Практичне знайомство співробітника з робочим місцем, колективом, службовими обов'язками і організаційною культурою.
4. Активна адаптація (етап пристосування).
5. Завершальний етап.

Описуючи закономірності явища соціально-психологічної адаптації, можна виділити п'ять етапів адаптації.

1. Підготовчий етап адаптації, який полягає переважно в акумулюванні релевантної інформації про предметні та соціальних умовах майбутньої діяльності.

2. Етап стартового психічного напруження, пов'язаний зі станом нервово-психічного переживання підготовчих дій (подій) і первинного входження в нові умови професійної діяльності.

3. Етап гострих психічних реакцій входу, на якому адаптант починає відчувати на собі вплив змінених факторів предметного і соціального середовища (наприклад, вперше зіткнувшись з необхідністю прийняття рішення в нових умовах).

4. Етап завершального психічної напруги, якому характерна своєрідна підготовка психіки людини до актуалізації колишніх режимів функціонування, звичних способів поведінки в зв'язку з майбутнім поверненням до звичного життя.

5. Етап гострих психічних реакцій виходу – завершальна фаза процесу адаптації, має комплекс емоційних і поведінкових реакцій, пов'язаних з входженням в уже знайоме середовище проживання і професійної діяльності.

Провівши аналогію зі стадіями стресу, виділяють період первинної адаптації (їй відповідає аларм-реакція), стабільної адаптації (опір) і адаптаційної втоми (виснаження).

Адаптація співробітника в організації, як уже було зазначено, – процес динамічний і гетерохронний. Він детермінується низкою чинників. Фактори адаптації – ті



причини і детермінанти, які обумовлюють перебіг процесу адаптації та його результати, – ефективність і ступінь адаптованості.

До теперішнього часу система чинників адаптації розроблена достатньо повно. Вони, як і показники, представлені двома групами – об'єктивних і суб'єктивних факторів.

Об'єктивні чинники характеризують середовище, в якому відбувається адаптація студента, специфічні умови конкретного вузу і факультету: соціально-побутові умови, тип попередньої освіти та довузівської підготовки (визначають підготовленість здобувача освіти до навчання у виші, виступаючи інструментом попередньої адаптації), умови проживання (нетутешні або місцеві здобувачі), громадська активність, стать, вік. Характеристикою, що забезпечує високий рівень адаптованості індивідів до умов середовища, є громадська активність.

Суб'єктивні чинники (суб'єктивні, індивідуальна) адаптації – фактори, які «персоніфіковані в особистості»: темперамент, мотивація, рівень взаємовідносин, соціальна позиція, взаємини тощо. Виділяють первинні і вторинні суб'єктивні чинники.

Як один з основних чинників адаптації співробітника розглядають характер мотивації. Для співробітників із високим рівнем адаптивності (властивістю до адаптації) характерна внутрішня мотивація: вони мають потребу в освоєнні діяльності на високому рівні. Мотиви співробітників з низьким рівнем адаптивності в основному зовнішні, ситуативного характеру: уникнути осуду і покарання за погану роботу, не позбутися премії тощо.

До факторів адаптації співробітників в організації належить локалізація контролю над подіями, що відбуваються, тобто екстернальність – інтернальність. Рівень суб'єктивного контролю слід розглядати як важливий регулятор успішної адаптивної поведінки в різних ситуаціях. Інтернальність або екстернальність – це не приватна особистісна риса, а певний особистісний патерн, цілісна особистісна комбінація.

Потрапляння в нові умови вимагає від співробітника зусиль для подолання труднощів, що виникають через це.

Копінг-стратегії також є фактором адаптації. Копінг є стабілізуючим фактором стресу, який допомагає особистості підтримувати психосоціальну адаптацію в період впливу стресу.

Функція копінга – адаптація до вимог ситуації, створення можливостей для оволодіння нею, ослаблення і пом'якшення цих вимог. Зокрема копінг розглядають не тільки як фактор адаптації, але і як форму адаптаційного процесу, цілеспрямовані і потенційно усвідомлені адаптивні дії.

Лазарус і Фолкмен виділили низки стратегій поведінки:

- конфронтативний копінг;
- дистанціювання;
- самоконтроль;
- пошук соціальної підтримки;
- прийняття відповідальності;
- втеча-уникнення;
- планування вирішення проблеми і позитивна переоцінка.

Традиційно виділяють три типи (стилю) стратегій копінг-поведінки:

- 1) когнітивні проблемно-фокусовані;
- 2) поведінкові проблемно-фокусовані (орієнтовані на власне рішення проблеми);
- 3) емоційно-сфокусовані стратегії (орієнтовані на оптимізацію емоційних переживань у зв'язку зі стресовою ситуацією).

Відповідно до цієї класифікації, стилі копінг-поведінки розподіляють наступним чином:

1. Проблемно-орієнтований копінг:
  - а) когнітивні стратегії:
    - самоконтроль;
    - прийняття відповідальності;
    - позитивна переоцінка;
  - б) поведінкові стратегії:
    - пошук соціальної підтримки;
    - планування вирішення проблеми.
2. Емоційно-орієнтований копінг:
  - конфронтативний копінг;

- дистанціювання;
- втеча – уникнення.

Діагностика адаптованості, а також визначення її результативності вимагає виділення показників такого процесу. У соціально-психологічній літературі це питання традиційно вирішують виділенням двох груп критеріїв: об'єктивних і суб'єктивних.

До об'єктивних критеріїв належать нормативні характеристики успішності діяльності співробітників і ступінь участі в різних формах суспільного життя організації, а також стан здоров'я.

До суб'єктивних критеріїв зараховують задоволеність (діяльністю, ситуацією, оточенням, колективом, керівництвом), прагнення до вдосконалення, бажання самореалізації, провідні ціннісні орієнтири і їхню організацію, ставлення до ризику, оцінювання своїх можливостей, емоційну стабільність особистості.

До цієї групи також зараховують систему ціннісно-смыслових відносин, яка поступово трансформується під впливом діяльності.

### **6.3. Методи дослідження адаптації співробітників в організації**

Проблеми, пов'язані з психодіагностикою адаптації особистості, дуже різноманітні і складні. Розробка адекватного психодіагностичного інструментарію в цій галузі ускладнена ще й існуванням низки проблем в межах самої теорії соціальної адаптації особистості. Розглянемо деякі з можливих методів дослідження.

1. Опитувальник «Діагностика соціально-психологічної адаптації» (СПА) К. Роджерса і Р. Даймонд.

Методика призначена для діагностики пристосованості людини до умов взаємодії з оточуючими його людьми в системі міжособистісних відносин. Соціально-психологічна адаптація залежить від уміння особистості орієнтуватися в соціальних ситуаціях, правильно визначати особистісні особливості та емоційні стани інших людей, вибирати адекватні способи поведінки з ними і реалізовувати ці способи в процесі взаємодії. Адаптивність означає відповідність цілей і

ціннісних орієнтацій особистості результатами, що досягається в процесі діяльності. Наміри людини, як правило, збігаються з вчинками, задуми – з втіленням, спонукання до дії – з його підсумками.

Використовуються наступні шкали:

а) самоприйняття (любов до себе такого, який я є: твоя віра в себе і свої можливості, довіра своїй природі, організму – екстраперсональний критерій особистісного зростання);

б) прийняття інших (здатність до прийняття інших такими, якими вони є, до поваги до їхньої своєрідності і права бути собою – інтраперсональний критерій особистісного зростання);

в) емоційна комфортність (емоційна напруженість пов'язана з протиріччями між високим рівнем прагнень і недостатнім розвитком базових психічних властивостей; ускладнює планування, передбачення результатів і оцінку наслідків, що обумовлює низькі результати в навчальній діяльності);

г) соціальна адаптованість (інтегральна шкала).

2. Методика оцінювання копінг-поведінки WCQ (копінг-тест) (Р. Лазарус, С. Фолкмен).

Методика призначена для визначення копінг-механізмів, способів подолання труднощів у різних сферах психічної діяльності. Застосовувані шкали:

а) конфронтативний копінг – наступальні дії зі зміни ситуації – припускає певний рівень ворожості і готовності до ризику;

б) дистанціювання – когнітивні зусилля для відділення від ситуації і зменшення її значущості;

в) самоконтроль – зусилля з регулювання своїх почуттів і дій;

г) пошук соціальної підтримки – зусилля в пошуку інформаційної, дієвої та емоційної підтримки;

д) прийняття відповідальності – визнання своєї ролі в проблемі з супутньою темою спроб її вирішення;

е) втеча – уникнення – уявне прагнення і поведінкові зусилля, спрямовані на уникнення або втеча від вирішення проблеми;

ж) планування вирішення проблеми – довільні проблемно-фіксовані зусилля щодо зміни ситуації, що мають аналітичний підхід до вирішення проблем;

з) позитивна переоцінка – зусилля для створення позитивного значення ситуації з фокусуванням на зростанні власної особистості.

3. Опитувальник суб'єктивної адаптованості (облога).  
Діагностуються параметри (шкали):

- а) задоволеність собою;
- б) задоволеність ситуацією;
- в) задоволеність спілкуванням;
- г) задоволеність здоров'ям і способом життя;
- д) задоволеність діяльністю;
- е) загальний рівень адаптивності.

4. Автоматизовані системи моніторингу адаптації.

Психологічні дослідження адаптації знаходять вихід в різноманітних продуктах: навчальні курси, рекомендації, тренінги, семінари тощо, – це ефективні форми корекції дезадаптації і профілактики девіацій. Нині сформувалася потреба в постійному моніторингу адаптації співробітників. Системи моніторингу сприяють прискоренню діагностики адаптованості співробітників і її більш якісному виконанню, автоматизуючи процеси обробки даних і інтерпретації результатів. Такі системи також сприяють моніторингу формування компетенцій співробітників.

#### **6.4. Управління адаптацією**

Залежно від результатів адаптації виділяються різні її типи, яким відповідають специфічні прояви показників. Класифікація адаптації особистості – необхідні умови для виділення її типів. Традиційним в соціальній психології є підхід щодо виділення типів адаптації, за ступенем її сили на два типи: адаптованість і дезадаптованості. Дезадаптованість поділяють на хронічну і пригнічену. Виділяють повну і неповну адаптацію. Повною адаптація вважається, коли досягнутий належний рівень пристосованості. Неповній характерна відсутність його досягнення, вона знижує активність суб'єкта. Неповна адаптація може призвести до дезадаптації.

Найбільш поширеним підходом є виділення трьох типів адаптації: висока, середня і низька. Висока – означає швидке включення індивіда в умови і досягнення високих показників ефективності. Середню адаптацію вважають за норму, а низька означає низьку швидкість пристосування і низькі показники ефективності.

Виділяють два механізми адаптації: знецінення вихідних потреб і концептуалізація в формі вторинного контролю емоцій. На підставі такого поділу розрізняють наступні основні типи адаптаційного процесу.

1. Тип, якому характерне переважання активного впливу на соціальне середовище.

2. Тип, який визначається пасивним, конформним прийняттям цілей і ціннісних орієнтацій групи.

Відповідно до нього виділяють випереджальну (попереджувальну) адаптацію (преадаптація).

Преадаптація – своєрідна сукупність зовнішніх (середовищних) і внутрішніх умов, яка дозволяє групі або індивіду бути більш пристосованими для використання представляються можливостей.

Підкреслюючи значення таких превентивних заходів, вказують психологічні стани, щодо яких вони реалізуються.

1. Аверсія – небажання виконувати необхідні дії (навчальне навантаження).

2. Сабурація – втрата оптимізму, впевненості в собі, низька сенситивність (слабка чутливість до впливу певних стимулів), порушення комунікабельності (труднощі, пов'язані зі спілкуванням).

Адаптація співробітників є однією з базових проблем якості управління організацією.

Профілактика дезадаптації – попереджувальні заходи для підтримки адаптаційного рівня, достатнього для успішного виконання діяльності співробітником. Вона включає в себе наступне.

1. Підготовку до роботи і прогнозування адаптації до організації за результатами співбесіди та вивчення особової справи.

2. Організацію режиму і умов роботи в період гострої адаптації.

3. Контроль за станом здоров'я (соматичного і психологічного) в період адаптації і корекція порушень, що виникають.

Основними показниками успішної соціальної адаптації як процесу пристосування до соціального середовища можна вважати:

- встановлення позитивних зв'язків з новим середовищем, участь в житті організації;
- задоволений психічний і фізичний стан;
- адекватність зі спілкуванням і в міжкультурних відносинах;
- комфортність особистості в новому середовищі.

### **6. 5. Моделі організаційної поведінки співробітників**

Існують різні типології організаційної поведінки. Одна з перших типологій пов'язана з концепціями мотивації виконавської діяльності, це теорія Х теорія Y Д. Мак-Грегора.

За теорією Х, людині властива неприязнь до роботи, вона намагається її уникнути, отже, необхідний постійний контроль і примус до роботи. Основним мотиватором є економічні потреби, одже, людина робить те, що приносить найбільшу економічну вигоду. А також людину потрібно постійно стимулювати, оскільки спочатку вона пасивна. Теорії Х протиставляється теорія Y. Вона говорить про те, що у людини є потреба реалізовувати розумові та фізичні здібності під час виконання роботи. Зокрема людям властивий самоконтроль і само-керування.

Розрізняють п'ять типологій підлеглих.

Типологія 1. Підставою є схильність працівника підкорятися менеджеру. Звідси три типи підлеглих.

1. Незалежний.
2. Нейтральний.
3. Залежний.

Типологія 2. Підставою є переваги в роботі: два типи підлеглих.

1. Орієнтований на ціль.
2. Орієнтований па завдання.

Типологія 3. Підставою служить підхід і ставлення до виконання завдання – чотири типи підлеглих.

1. Самостійний.
2. Обережний.
3. Добросовісний.
4. Терплячий.

Типологія 4. Підстава – схильність до певного виду діяльності: чотири типи підлеглих.

1. Впливовий.
2. Непохитний.
3. Буркун.
4. Ведучий.

Типологія 5. Підстава – схильність до самоствердження і взаємодія з колегами: чотири типи підлеглих.

1. Експресивний.
2. Діловий.
3. Аналітичний.
4. Доброзичливий.

А. Г. Маклаков виділяє за критерієм особистісної дисциплінованості наступні типи підлеглих.

1. Богемний тип.
2. Егоїстичний.
3. Референтний.
4. Соціально-державний.

### **Запитання для самоконтролю**

1. Дайте розгорнуте визначення організаційної поведінки.

2. Які чинники визначають специфіку організаційної поведінки?

3. Які чинники найбільше впливають на динаміку та зміст організаційної поведінки?

4. Яка змістовна структура трудової адаптації?

5. Які психологічні механізми визначають вплив колективу на організаційні процеси?

6. Як проявляється колективна згуртованість в організації?

7. У чому змістовна суть ситуаційної концепції організаційної поведінки?



8. Що передбачає системна концепція організаційної поведінки?

9. Що означає модель поведінки?

10. Чим характеризується підтримувальна модель організаційної поведінки?



## ТЕМА 7. ТЕХНОЛОГІЧНИЙ ПІДХІД ТА ІНТЕРАКТИВНІ ТЕХНІКИ В РОБОТІ ПСИХОЛОГІВ

- 7.1. *Поняття про технологічний підхід в роботі організаційних психологів і сутність технологій.*
- 7.2. *Особливості гуманітарних і психологічних технологій.*
- 7.3. *Психолого – організаційні технології як різновид психологічних технологій.*
- 7.4. *Основні види психолого – організаційних технологій.*
- 7.5. *Поняття про інтерактивні техніки та їхня роль у реалізації технологічного підходу в роботі організаційних психологів.*
- 7.6. *Роль організаційно-спрямовуючих інтерактивних технік у формуванні психологічної культури менеджерів і персоналу організацій.*
- 7.7. *Використання змістовно-сміслових інтерактивних технік для психологічної підготовки менеджерів і персоналу організацій.*
- 7.8. *Застосування рольових ігор та тренінгів для психологічної підготовки менеджерів і персоналу організацій.*

### **7.1. Поняття про технологічний підхід в роботі організаційних психологів і сутність технологій**

Аналіз основних видів діяльності психологів для роботи з персоналом свідчить про складність та багатоаспектність їхнього функціонування. З метою систематизації цієї діяльності, виділення її системоутворювальних блоків, а також забезпечення практичного «фокусування» доцільним є впровадження технологічного підходу. Основне призначення технологічного підходу полягає в розробці (проектуванні) та впровадженні спеціальних психолого-організаційних технологій, спрямованих на вирішення конкретних проблем в організації.

У найбільш загальному вигляді технологію можна визначити як сукупність знань про способи та засоби виконання виробничих процесів, або як сукупність виробничих методів і процесів у певній галузі виробництва, а також науковий опис способів виробництва.

Як вважають Д. Ф. Віланд і Р. А. Ульріх, машини, устаткування й сировину зазвичай можна розглядати як компоненти технології, але найбільш важливішим компонентом, безсумнівно, є процес, за допомогою якого вихідні матеріали (сировина) перетворюються на бажаний кінцевий продукт. За своєю суттю технологія є засобом, що дозволяє здійснити такс перетворення.

М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі у своїй фундаментальній праці «Основи менеджменту» дають такс тлумачення: технологія (technology) – будь-який засіб перетворення вихідних матеріалів – чи то люди, чи фізичні матеріали – для одержання бажаної очікуваної продукції або послуг.

Л. Дейвіс, аналізуючи проектування робіт, пропонує широке розкриття поняття технології, а відтак – це поєднання кваліфікаційних навичок, устаткування, інфраструктури, інструментів і відповідних технічних знань, необхідних для здійснення бажаних перетворень у матеріалах, інформації чи людях.

Слід зазначити, що існує тісний взаємозв'язок між технологіями, завданнями, структурою і цілями організації. Виконання завдання включає використання конкретної технології як засобу перетворення матеріалу, що надходить на вході, у форму на виході.

Загалом можна зробити висновок про те, що технологія – це виважена система того, «як» та «яким чином» мета втілюється в конкретний різновид продукції або її складову частину.

## **7.2. Особливості гуманітарних і психологічних технологій**

Окрім виробничих технологій, які мають відношення до здійснення виробничих процесів, важливу роль відіграють гуманітарні. У найбільш загальному вигляді гуманітарні технології можна визначити як такі, що пов'язані безпосередньо з діяльністю людини (груп людей, організацій як соціальних систем). Часто їх називають «людинознавчими технологіями».

До основних гуманітарних технологій належать:

- управлінські;

- освітні (педагогічні);
- психофізіологічні;
- психологічні та ін.

П'ять технологій ефективного менеджменту або управлінські технології розраховані на управління персоналом з боку вищих керівних ланок та управління шефом з боку його підлеглих, а саме:

- технологію постановки мети;
- технологію визначення стратегії досягнення та способу винагороди;
- технологій винагороди для новоприйнятих співробітників;
- технологію для «недбалих підлеглих»;
- технологію управління шефом.

Для досягнення вершин професіоналізму, необхідне опанування трьох груп продуктивних технологій: дослідження, конструювання, взаємодії.

Важливу роль в життєдіяльності людини відіграють освітні або педагогічні технології, пов'язані насамперед із забезпеченням ефективного освітнього процесу, впровадженням освітніх інновацій тощо.

Щодо психофізіологічних технологій варто зауважити, що вони дозволяють змінювати параметри процесу, що відбувається в людині за тих самих збуджуючих факторів. Завдяки засвоєним психофізіологічним технологіям індивідуум здатний здійснювати самопрограмування на зміну тих чи інших якостей, блокувати себе від накопичення негативних емоцій, ефективно використовувати внутрішні ресурси, мотивувати себе і підлеглих на досягнення віддалених у часі цілей, здійснювати погляд з майбутнього.

Одним із видів гуманітарних технологій є психологічні, які сьогодні використовують для вирішення багатьох завдань, і які дехто з авторів називає психосоціальними технологіями.

В. Г. Панок, коли виділяє психологічну технологію і вважає її основним елементом практичної психології, дає їй таке тлумачення: психологічна технологія – це цілісна методична система, яка має три основні частини:

- діагностичну;

- інтерпретаційну (або пояснювальну);
- корекційнокорекційну.

Отже, психологічні технології мають поєднувати аналітичний і синтетичний підходи до особистості, суму накопичених знань і уявлень про елементи та структурні блоки у їхній взаємозв'язках з одного боку, і цілісне (синтетичне) бачення об'єкта корекційних впливів – з іншого.

Розробка психологічної технології є процесом психологічного проектування, що спрямований на вирішення конкретної ситуації індивідуального розвитку або соціальної взаємодії з використанням знань і досвіду наукової та побутової психології. Вибір методу і вимог до нього у практиці застосування соціально-психологічних знань мають визначатися так, як і в прикладних природничих науках – конкретним ситуаційним контекстом.

### **7.3. Психолого-організаційні технології як різновид психологічних технологій**

Одним із видів психологічних технологій є такі, що пов'язані із наданням психологічної допомоги психологами по роботі з персоналом менеджерів та персоналу організацій. Їх можна назвати психолого-організаційними технологіями і визначити як системи основних видів та форм діяльності психологів по роботі з персоналом, спрямованих на вирішення певних психологічних проблем, пов'язаних як з діяльністю й розвитком організації в цілому, так і функціонуванням менеджерів і персоналу організацій.

Структура психолого-організаційної технології має такі основні компоненти:

- інформаційно-смісловий компонент;
- діагностичний компонент;
- корекційно-розвивальний компонент.

Важливим завданням практичної психології є розробка (конструювання) психолого-організаційних технологій згідно з основними проблемами, що виникають під час психологічного забезпечення управлінського процесу.

Аналізуючи попередній матеріал та підсумовуючи висловлені положення, можна зробити такі висновки щодо впровадження технологічного підходу в діяльності психологів по роботі з персоналом, тобто конструювання та використання психолого- організаційних технологій для надання організаційними психологами допомоги керівникам та персоналу різних установ:

1. Психолого-організаційні технології – це ситуаційно-орієнтовані системо комплекси методів, які мають три основні блоки: інформаційно-сислового, діагностично-інтерпретаційного та корекційно-розвивального, що забезпечують ефективність основних видів діяльності організаційних психологів у конкретних обставинах життєдіяльності організації стосовно потреб і запитів керівників і персоналу.

2. Впровадження психолого-організаційних технологій передбачає взаємопов'язану діяльність психолога з керівником на договірній основі з урахуванням принципів спільної роботи (індивідуалізації, диференціації, оптимальної реалізації людських ресурсів, конструктивного спілкування тощо).

3. Розроблені психолого-організаційні технології мають бути придатними для відтворення не тільки їхніми авторами, але й іншими психологами з гарантією досягнення запланованих результатів.

4. Важливим є опанування практичними психологами цих технологій у процесі навчання, а також умінь і навичок адаптувати їх, робити переклад «конкретною мовою», коли працюють в умовах реальної організації.

#### **7.4. Основні види психолого-організаційних технологій**

Усі види психолого-організаційних технологій, які можуть бути використані психологами по роботі з персоналом, можна поділити на такі основні групи:

- технології роботи щодо забезпечення діяльності та розвитку організацій;
- технології роботи з керівниками (менеджерами) організацій та підприємцями;
- технології роботи з персоналом організацій;

- технології роботи щодо забезпечення ефективної взаємодії менеджерів і персоналу організацій.

Кожна із зазначених груп технологій містить певні підгрупи, наведені нижче. Технології роботи психологів для роботи з персоналом щодо забезпечення діяльності та розвитку організації мають такі підгрупи:

- технологію розроблення концепції діяльності та розвитку організації;

- технологію взаємодії організації з іншими установами;

- технологію формування сприятливого іміджу організації;

- технологію проведення презентації організації;

- технологію впровадження змін в організації;

- технологію взаємодії організації з працівниками та ін.

До групи технологій роботи психологів з керівниками організацій та підприємцями належать:

- технологія формування управлінської команди;

- технологія розвитку професійно-управлінського самовизначення менеджерів;

- технологія прийняття менеджерами управлінських рішень в організації;

- технологія формування етичної культури менеджерів;

- технологія ефективної діяльності керівника-лідера;

- технологія самореалізації менеджерів у процесі їхньої професійної діяльності;

- технологія підвищення професійної діяльності підприємців та ін.

Група технологій роботи психологів з персоналом організацій має:

- технологію відбору працівників в організацію;

- технологію адаптування працівників в організації;

- технологію забезпечення задоволеності працівників роботою;

- технологію здійснення атестації в організації;

- технологію забезпечення професійної кар'єри персоналу організації;

- технологію забезпечення психічного здоров'я працівників;

- технологію попередження та подолання професійного стресу в організації;

- технологію профілактики виникнення синдрому «професійного вигорання» у працівників та ін.

До групи технологій роботи психологів щодо забезпечення ефективної взаємодії менеджерів і персоналу організацій належить:

- технологія ефективного ділового спілкування та попередження комунікативних бар'єрів в організації;

- технологія запобігання та розв'язання організаційних конфліктів;

- технологія формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі;

- технологія формування організаційної культури організації та ін.

### **7.5. Поняття про інтерактивні техніки та їхню роль у реалізації технологічного підходу в роботі організаційних психологів**

У процесі реалізації технологічного підходу в роботі організаційних психологів важливу роль відіграють інтерактивні техніки.

Інтерактивні техніки (від англ. слова interaction – взаємодія) – це техніки, які забезпечують активну взаємодію менеджерів і персоналу організацій (або представників кожної із зазначених категорій окремо) в умовах навчальних тренінгів та семінарів, спрямованих на їхню підготовку до розв'язання актуальних управлінських і професійних завдань.

По-перше, термін «активні методи та форми навчання» відповідно до вітчизняних традицій відображає основну орієнтацію цих методів та форм на активізацію пізнавальної діяльності учасників заняття (шляхом визначення та розв'язання проблемних ситуацій і завдань). Натомість термін «інтерактивні техніки», разом з активізацією пізнавальної діяльності учасників занять, відображає також орієнтацію занять на забезпечення їхньої активної



міжособистісної взаємодії. Це досягається відповідними засобами:

- спеціальним територіальним розміщенням учасників заняття;
- організацією їхньої спільної діяльності в діадах та малих групах;
- створенням умов для реалізації різних видів вербального та невербального спілкування;
- вирішенням навчальних і реальних професійних проблем;
- забезпеченням зворотного зв'язку, здійсненням рефлексії занять тощо.

По-друге, термін «активні методи та форми навчання», як вважають у вітчизняній практиці, насамперед застосовують для відображення спеціальних організаційних форм занять (проблемні лекції, ділові ігри тощо). Але термін «інтерактивні техніки» має більш «локальний» характер, який полягає в тому, що інтерактивні техніки у західній практиці можуть бути використані як складові елементи (або як спеціальна система цих елементів) інших організаційних форм навчання, наприклад таких, як навчальні тренінги, семінари, соціально-психологічні тренінги. Однак їх можна використовувати й окремо.

У реалізації технологічного підходу в діяльності психологів в організації інтерактивні техніки відіграють таку роль:

- у процесі впровадження інформаційно-пізнавального компонента технології:
  - а) дають можливість осмислити зміст та значення тих чи інших психолого-управлінських феноменів та їхню роль в діяльності організації;
  - б) сприяють аналізу сутності основних понять організаційної психології, окремих характеристик цих понять;
  - в) орієнтують на усвідомлення сучасних підходів до діяльності й розвитку організації та ін.;
- у процесі впровадження діагностичного компонента технології:

а) створюють умови під час взаємодії менеджерів або персоналу організації прямо чи опосередковано, в індивідуальній чи груповій формах осмислити певні проблеми, які існують в діяльності організації, формальних чи неформальних груп, конкретних особистостей;

б) сприяють актуалізації потреби учасників занять в самопізнанні і самоаналізі психологічних особливостей своєї організації, власних особистісних та професійних якостей та ін.;

в) формують позитивне ставлення до практичного використання

психологічних закономірностей управління організаціями та ін.;

• у процесі впровадження корекційно-розвивального компонента технології:

а) сприяють формуванню потреби та вмінь в учасників занять використовувати отримані знання з метою оптимізації управління організацією, професійного та особистісного вдосконалення;

б) забезпечують визначення конкретних напрямків та шляхів вирішення проблем, які існують в діяльності організації;

в) створюють умови для набуття умінь і навичок, що сприяють підвищенню ефективності діяльності організації.

Відповідно до наведеної класифікації інтерактивні техніки, які використовують для підготовки менеджерів і персоналу організацій в західній практиці, можна поділити на дві групи (залежно від функцій, які вони виконують в організації навчання):

- організаційно-спрямовуючі;
- змістовно-сміслові.

## **7.6. Роль організаційно-спрямувальних інтерактивних технік у формуванні психологічної культури менеджерів і персоналу організацій**

Основне призначення організаційно-спрямувальних інтерактивних технік полягає в тому, щоб якимось чином залучити учасників заняття до виконання певних завдань, забезпечити початок та кінець заняття, здійснити послідовний перехід від однієї частини до іншої, створити

«комфортні» умови діяльності для учасників і підтримати їхню активність тощо.

До цієї групи, згідно із розробленими підходами, можна зарахувати:

- організаційно-підготовчі техніки;
- вивчення очікувань учасників заняття щодо семінарів-тренінгів;
- спільну розробку правил групової роботи;
- «криголами» (форми, які «розколюють» лід напруженості, що час від часу виникає в процесі проведення занять);
- створення малих груп (або пар) та ін.

Проаналізуємо кожну із зазначених груп.

Організаційно-підготовчі техніки. Особливість цієї підгрупи технік полягає в тому, що вони пов'язані насамперед з вибором аудиторії для проведення заняття. Зокрема застосовують інноваційний підхід, що базується на використанні інтерактивних технік. Він передбачає спеціальний вибір приміщення згідно з тими конкретними цілями, поставленими напередодні занять, та методами, запланованими під час проведення цих занять. Тому передумовою використання інтерактивних технік є вибір такого приміщення, де учасники заняття могли б активно взаємодіяти між собою (працювати в групах, в парах, «в колі», вільно пересуватися територією тощо). Підготовка спеціальних карток («бейджиків»), на яких учасники занять можуть вказати своє ім'я в тому варіанті, як вони того забажають.

Наступну підгрупу становлять техніки, пов'язані з вивченням очікувань менеджерів і персоналу організацій щодо тренінгу-семінару. Для цього використовують техніку, яка вивчає очікування учасників щодо навчання безпосередньо уже на занятті (в межах названої керівником теми). Вона може проявлятися в тому, що учасників занять просять, скажімо, відповісти на такі питання:

- Чого саме вони хочуть навчитися на семінарі-тренінгу (конкретному занятті)?
- Які конкретні вміння та навички вони хочуть засвоїти?
- Який у них зараз емоційний стан?

Ще однією важливою інтерактивною технікою є спільна розробка керівниками – учасниками заняття правил групової роботи, які фактично влаштовують орієнтири щодо того, якої стратегії взаємодії будуть дотримуватись учасники в навчальних і, відповідно, в реальних умовах практичної діяльності.

А отже, взаємодія учасників тренінгів може мати такий характер:

- «жорсткої» взаємодії, спрямованої насамперед на підготовку членів організації до успішного розв'язання завдань організації;

- взаємодії, побудованої па основі партнерства.

Аналіз традиційних форм професійної підготовки менеджерів і персоналу організацій в нашій країні засвідчив, що такий підхід часто відсутній, оскільки власне форм роботи, орієнтованих на спільну діяльність, здебільшого немає.

Мета наступної підгрупи інтерактивних технік – «криголамів» – полягає в тому, щоб «розбити лід відчуження», який може виникати між учасниками тренінгу-семінару.

У таких випадках керівники заняття – тренери можуть проводити нескладні вправи, які матимуть позитивний вплив на активності учасників. У традиційному вітчизняному навчанні такі завдання цілком відсутні.

Створення малих груп (або пар) як інтерактивна техніка полягає в тому, що учасників семінару-тренінгу під час виконання відповідних завдань поділяються па малі групи (по 3–5 осіб) або на пари. Групи або пари можуть бути сформовані за різними принципами:

- за власним вибором (на основі симпатії членів заняття один до одного);

- на основі спільного кольору їхнього одягу;

- на основі спеціальних розрахунків (учасники заняття розподіляються таким чином, що ті, хто має 1-ий, 2-ий, 3-ий, 4-ий, 5-ий номери тощо, працюють разом в одній групі та ін.).

Робота в малих групах дає можливість учасникам заняття уже в навчальних умовах оволодіти прийомами спільної роботи (розподіляти між собою функції, необхідні

для виконання завдання; спілкуватися під час обговорення тих чи інших аспектів проблеми; презентувати, позицію групи тощо).

### **7.7. Використання змістовно-сміслових інтерактивних технік для психологічної підготовки менеджерів і персоналу організацій**

Мета змістовно-сміслових інтерактивних технік – це сприяння безпосередньо вирішенню цілей та завдань, поставлених перед заняттям (наприклад, проаналізувати зміст феномена «конфлікт», виділити види конфліктів, обґрунтувати позитивні та негативні функції конфліктів, проаналізувати власні індивідуально-психологічні особливості, які можуть впливати на поведінку в конфлікті тощо).

Зазначена група містить такі основні техніки:

- заповнення робочих листків;
- «мозкові штурми»;
- дискусії з «відкритим кінцем»;
- аналіз управлінських (професійних) ситуацій;
- рольові ігри;
- тренінги та ін.

Особливістю техніки заповнення робочих листків є безпосереднє забезпечення «активної взаємодії учасника заняття із самим собою».

Зміст інтерактивної техніки «мозковий штурм» полягає в тому, що керівники організацій генерують ідеї стосовно тих чи інших проблем, які можуть трапитися у їхній професійній діяльності.

«Мозковий штурм» можна використовувати в трьох основних формах:

- індивідуальній;
- парній;
- груповій.

Варто зауважити, що у вітчизняній системі освіти донедавна практично була відсутня орієнтація па використання «мозкового штурму», отже впровадження такої інтерактивної техніки на перших етапах викликає певні труднощі (оскільки не всі учасники заняття мають відповідну мотивацію та підготовку, то кількість

генерованих ідей не є завеликою). Але поступове набуття учасниками занять досвіду й актуалізації у них відповідної мотивації (у визнанні, самореалізації тощо) така техніка дедалі більше стає ефективною.

Основне призначення дискусії «з відкритим кінцем» – виявити справжні, часом зовсім протилежні позиції менеджерів або персоналу щодо тієї чи іншої проблеми та сформулювати толерантні погляди стосовно цих позицій. На відміну від так би мовити дискусії «із закритим кінцем», спрямованої на аналіз тієї чи іншої проблеми та виведення чітких висновків, дискусія з «відкритим» кінцем, навпаки передбачає виявлення різноманітних точок зору щодо однієї і тієї ж проблеми, а отже, показує складність цієї проблеми та вплив на її розуміння й осмислення індивідуально-психологічних та соціально-психологічних характеристик учасників управлінської взаємодії.

Аналіз управлінських (професійних) ситуацій – суть такої інтерактивної техніки полягає в тому, що учасники заняття в процесі сумісної групової діяльності наводять приклади проблемних управлінських або професійних ситуацій, які описують й аналізують за таким планом:

- зміст ситуації;
- обґрунтування складності та значимості ситуації в умовах конкретної організації;
- опис рішення, яке було прийняте учасниками для вирішення проблеми;
- аргументації з приводу прийнятого саме такого рішення, а не інакшого;
- до яких результатів (позитивних чи негативних) призвело таке розв'язання ситуації;
- чи можна було вирішити ситуацію, врахувавши результати іншим чином та ін.

Аналіз управлінських ситуацій можна здійснювати на різних рівнях:

- індивідуальному;
- парному;
- груповому.

Слід зазначити, що управлінські ситуації могли бути заздалегідь підготовлені керівником заняття або запропоновані слухачами, зважаючи на їхні інтереси та досвід ділового спілкування.

### **7.8. Застосування рольових ігор і тренінгів для психологічної підготовки менеджерів і персоналу організацій**

Рольова гра – складна системна інтерактивна техніка, у процесі застосування якої використовують рольову структуру ведення заняття, тобто певний набір ролей, які регламентують діяльність і поведінку його учасників.

Організаційною одиницею рольової гри є умовна проблемна ситуація. Вона розгортається у процесі заняття як окремий сюжет. В його основу може бути покладена навчальна або реальна управлінська (професійна) проблема, формування якої містить відповідне питання (або серію питань). Рольова гра відбувається у кілька етапів:

- повідомлення теми, мети, ознайомлення всіх партнерів зі змістом кожної ролі, після чого створюються рольові групи.
- опанування ролей і з'ясування суті проблемного питання чи змісту ситуації.

У сучасній психологічній науці існують різні класифікації рольових ігор. Виділяють навчально-рольові та ділові ігри.

Основне призначення навчально-рольової гри полягає в тому, щоб за допомогою так званих «навчальних» ролей виконати такі завдання:

- залучити всіх учасників заняття до обговорення теоретичних проблем організаційної психології;
- виділити основні аспекти і методи аналізу актуальних проблем конкретної теми або навчального курсу в цілому;
- сформувати позитивне ставлення, інтерес до проблеми, яку обговорюють та ін.

Застосування навчально-рольової гри доцільне в тих випадках, коли внутрішні фактори відсутні або недостатньо виражені.

Структура навчально-рольової гри передбачає три типи рольових груп: «генератори ідей», «критики», «арбітри».

Ділова гра спрямована на те, щоб через імітування реальних управлінських ситуації за допомогою «справжніх», а не «навчальних» ролей, забезпечити формування умінь і навичок, необхідних для ефективного розв'язання управлінських ситуацій. Вид професійної діяльності, у процесі виконання якої виникають управлінські проблеми, визначає тип ділових ігор (бізнесові, освітньо-педагогічні, військові та ін.).

Ділова гра може сприяти розвитку певних особистісних якостей її учасників:

- знижувати ригідність та стереотипність мислення;
- підвищувати здатність до творчості;
- посилювати почуття відповідальності за результати прийнятих рішень в ситуації управлінського ускладнення;
- сприяти становленню толерантності у спілкуванні;
- впливати на адекватність самооцінки;
- орієнтувати на самопізнання, самоаналіз та самовдосконалення особистості тощо.

За допомогою ділової гри можна виконати *такі завдання*:

- сформувати практичні вміння та навички, необхідні для вирішення певних типів психолого управлінських завдань;
- сприяти усвідомленню необхідності та можливості запобігти і розв'язати певні психолого-управлінські ситуації.

Разом з аналізом конкретних управлінських ситуацій у процесі психологічної підготовки менеджерів і персоналу організацій доцільно застосовувати соціально-психологічний тренінг, який дозволяє відпрацювати, «відтренувати» у слухачів психолого-управлінські та психолого-професійні вміння і навички, необхідні для забезпечення ефективної діяльності та розвитку організації.

За останні два-три роки в закордонних психолого-управлінських виданнях з перекладом українською мовою чітко розкрито зміст соціально-психологічних тренінгів,



спрямованих на вирішення актуальних психолого-управлінських завдань:

- відбір персоналу в організації;
- забезпечення успішної адаптації персоналу організації;
- формування ефективного ділового спілкування керівників та працівників;
- попередження та розв'язання конфліктів в організації;
- формування лідерських якостей керівників;
- формування «управлінської команди»;
- введення змін в організації;
- формування корпоративної культури та ін.

Послідовність використання активних методів та форм проведення занять не є чітко визначеною. В одних випадках аналіз певної проблеми теми може розпочинатися з проблемної лекції, де висвітлювались основні теоретичні питання, а закріплюватися матеріал може за допомогою ділових ігор, тренінгів тощо. В інших випадках «стартом» для розгляду теми може стати психологічний практикум, під час якого слухачі можуть зацікавитися тими чи іншими характеристиками їхньої діяльності, а потім детально їх розглянути на проблемній лекції.

### **Запитання для самоконтролю**

1. Що передбачає технологічний підхід в роботі організаційних психологів та його сутність?
2. Розкрийте особливості гуманітарних і психологічних технологій.
3. Назвіть основні види психолого-організаційних технологій.
4. Які ви знаєте інтерактивні техніки та їхня роль у реалізації технологічного підходу в роботі організаційних психологів?
5. Яка роль організаційно-спрямувальних інтерактивних технік у формуванні психологічної культури менеджерів і персоналу організацій?
6. Розкрийте значення використання змістовно-сміслових інтерактивних технік для психологічної підготовки менеджерів і персоналу організацій.



## ТЕМА 8. ПСИХОЛОГО-ОРГАНІЗАЦІЙНЕ КОНСУЛЬТУВАННЯ

*8.1. Роль психолого-організаційного консультування в реалізації технологічного підходу в праці психологів для роботи з персоналом.*

*8.2. Мотиваційний компонент моделі психолого-організаційного консультування.*

*8.3. Когнітивно-смысловий та операційний компоненти моделі психолого-організаційного консультування.*

*8.4. Особистісний та організаційний компоненти моделі психолого-організаційного консультування.*

### **8.1. Роль психолого-організаційного консультування в реалізації технологічного підходу в праці психологів по роботі з персоналом**

Важливу роль у реалізації технологічного підходу у роботі організаційних психологів відіграє психолого-організаційне консультування. Аналіз його змісту дає можливість висловити низку положень, а саме:

Психолого-організаційне консультування є похідним від більш загального виду діяльності «консультування», під яким розуміють будь-яку форму надання допомоги щодо змісту, процесу або структури завдань чи низки завдань, де консультант не відповідає за виконання завдання, але допомагає тим людям, які несуть за це відповідальність. Його слід розуміти як метод вдосконалення соціальної практики, основне призначення якого полягає в наданні допомоги організаціям, їхнім менеджерам та персоналу щодо вдосконалення практики управління, підвищення ефективності діяльності організації в цілому та індивідуальної ефективності (професійній та особистісній) кожного менеджера і працівника.

Тобто психолого-організаційне консультування – це вид професійної діяльності, яку здійснюють окремі особи та консультаційні фірми, і яка потребує спеціальної глибокої і серйозної підготовки фахівців для його проведення.

Психолого-організаційне консультування відрізняється від інших видів за такими ознаками:

1. За змістом: пов'язаність з трудовою, професійною діяльністю людей, а не з їх приватним життям.

2. За об'єктами впливу та аналізу.

3. За технологіями здійснення.

Психолого-організаційне консультування полягає у наданні консультантом допомоги щодо:

- цілей та завдань організації;
- структури організації;
- людських ресурсів (менеджери та персонал);
- технологій та методів діяльності організації.

Основні види психолого організаційного консультування поділяють на дві групи.

До першої групи належать:

• визначення цілей та завдань організації, стратегії її розвитку;

- обґрунтування та оптимізація структури організації;
- вибір технологій діяльності організації.

До другої групи належить консультування щодо проблем управління людськими ресурсами:

• планування людських ресурсів;

• відбір менеджерів та персоналу організацій;

• формування управлінської та виконавчої команди в організації;

• адаптація менеджерів і персоналу організацій;

• забезпечення позитивної мотивації менеджерів і персоналу організацій;

• створення умов для задоволення працею менеджерів і персоналу організацій;

• розвиток професійної кар'єри менеджерів і персоналу організації;

• попередження та подолання професійного стресу й синдрому «професійного вигорання» у менеджерів і персоналу організацій та ін.

Психолого-організаційне консультування в організації стосується функціонування інших структурних підсистем її діяльності, тобто цілей та завдань організації, структури

організації, технологій та методів. Воно повинно мати наступні основні компоненти:

- мотиваційний компонент;
- когнітивно-смісловий компонент;
- операційно-технологічний компонент;
- особистісний компонент;
- організаційний компонент.

Психолого-організаційне консультування пов'язане насамперед з корекційно-розвивальним компонентом технології, дає можливість реалізувати декілька його стратегій:

- а) навчальну;
- б) індивідуальну.

## **8.2. Мотиваційний компонент моделі психолого-організаційного консультування**

Вивчення реального управлінського досвіду показує, що мотивація менеджерів і персоналу щодо отримання психологічної допомоги з проблеми діяльності та розвитку організації не є чітко вираженою. Вона іноді присутня лише в деяких менеджерів і працівників:

- які через високий творчий потенціал мають значний рівень загальної управлінської, професійної і психологічної культури;
- які пройшли спеціальну психологічну перепідготовку на курсах, семінарах, тренінгах;
- які орієнтовані на впровадження сучасних та інноваційних підходів в організаціях і розуміють важливість психологічної готовності менеджерів та персоналу до діяльності;
- які знаходилися в реальних «кризових» ситуаціях у процесі діяльності.

До основних причин, які зумовлюють такий стан справ можна зарахувати:

- соціально-економічні;
- психологічні.

На основі аналізу зазначених причин можна стверджувати, що до провідних умов формування позитивної мотивації менеджерів та персоналу організацій

стосовно психолого-організаційного консультування належать:

- психологічна просвіта менеджерів і персоналу та розкриття можливостей психології;
- створення розвивального психологічного середовища в організаціях;
- розкриття можливостей психологічних служб у психологічному забезпеченні діяльності та розвитку організації;
- спеціальна підготовка фахівців у сфері організаційної психології тощо.

### **8.3. Когнітивно-смісловий та операційний компоненти моделі психолого-організаційного консультування**

Аналіз когнітивно-сміслового компонента психолого-управлінського консультування, тобто «реальних» запитів керівників і працівників організацій, дає підстави говорити про те, що типологію їхніх запитів можна здійснювати за такими основними критеріями:

- суб'єкт запиту;
- зміст проблеми;
- ступінь актуалізації та осмислення запиту;
- надання певного виду психологічної допомоги;
- ступінь складності проблеми;
- ступінь екстремальності проблеми тощо.

Щодо першого критерію (суб'єкта запиту) можна сказати, що конкретні питання часом надходять від різних категорій працівників: від керівників організації або «управлінської команди», від персоналу організації.

Другий критерій (зміст проблеми) характеризують диференціацією запитів, яку можуть здійснювати відповідно до різних психолого-організаційних проблем, що виникають в організації.

Стосовно третього критерію, керівники або працівники можуть подати запит, який є чітко визначеним, або, навпаки, запит, який не є повністю сформульованим і тому є складним для розуміння.

Четвертий критерій – можна спостерігати на двох рівнях: інформаційному, практично-дієвому рівні.

За п'ятим критерієм («ступінь складності проблеми») запити можуть бути розподілені на запити-завдання, запити-проблеми.

Зрештою, за шостим критерієм («ступінь екстремальності проблеми») запити можуть бути розподілені на дві основні групи. До першої належать такі, що стосуються проблем пов'язаних із нормальними, стабільними умовами життєдіяльності організації і власне керівника, другу групу становлять запити, які стосуються надання психологічної допомоги в умовах екстремальних, стресових ситуацій.

Основні етапи консультування можна представити таким чином:

4. етап – формування потреби у менеджерів і персоналу організацій у зверненні про допомогу до консультанта;

5. етап – аналіз, уточнення та формування замовлення на консультування;

6. етап – етап психолого-організаційного консультування;

7. етап – оцінка результативності консультування.

#### **8.4. Особистісний та організаційний компоненти моделі психолого-організаційного консультування**

Особистісний компонент психолого-організаційного консультування передбачає наявність у психолога глибоких знань із загальних проблем організаційної психології. Бажаним є наявність певного управлінського досвіду. Таке консультування має здійснювати консультант-універсал, який є фахівцем з широкого кола психолого-організаційних проблем. Обов'язковим є дотримання правил конфіденційності. Основні організаційні форми психолого-організаційного консультування (організаційний компонент) можуть бути виділені за двома критеріями:

- територіально-організаційна підпорядкованість психологів;

- професійно-кількісний склад консультантів.

За першим критерієм (територіально-організаційна підпорядкованість психологів) виділяють наступні форми психолого-організаційного консультування:

- консультування психологом, який працює безпосередньо в організації;

- консультування психологом, який працює за межами організації (в консультаційних агенціях, бюро тощо).

До основних організаційних форм психолого-управлінського консультування, які виділені за другим критерієм (професійно-кількісним складом консультантів), належать:

- індивідуальне консультування (здійснює один консультант);

- діадне консультування (здійснюють два консультанти, які можуть бути спеціалістами з різних аспектів проблеми, наприклад, консультант з проблем управління і власне психолог);

- «консультування командою» (здійснює група консультантів, які виконують певні функції).

Ефективність психолого-організаційного консультування можна визначити як ступінь досягнення його основної мети.

Критерії ефективності психолого-організаційного консультування, до якої належать:

- на рівні клієнта;
- на рівні консультанта.

Водночас, критерії психолого-організаційного консультування на рівні клієнта можна розподілити на види нижчого рівня:

- на рівні консультування персоналу;
- на рівні консультування організації.

Основними критеріями ефективності консультативного процесу на рівні клієнта у процесі консультування персоналу є:

- мотивація до діяльності та розвитку;
- професійна компетентність та ефективність діяльності;
- міжособистісні стосунки;
- емоційне самопочуття;
- ціннісні орієнтації тощо.

До основних критеріїв ефективності консультативного процесу на рівні клієнта під час консультування організації належать:

- мотивація до ефективної діяльності та організаційного розвитку;
- ефективність діяльності;
- соціально-психологічний клімат;
- емоційне самопочуття;
- цінності, установки, норми поведінки (організаційна культура) тощо.

До групи основних критеріїв ефективності консультативного процесу на рівні консультанта належать:

- підвищення загальної компетентності;
- вдосконалення в опануванні конкретними техніками;
- особистісне зростання тощо.

Для зазначених критеріїв розроблено систему спеціальних методів, яка містить групи методів для визначення показників:

- на рівні персоналу та організації;
- об'єктивні та суб'єктивні;
- кількісні та якісні.

До методів вивчення ефективності консультування організації належать:

а) методи вивчення образу організації (методика Р. Лейкерта «Профілі організаційних характеристик») та методи вивчення організаційних парадигм («Шкали організаційних парадигм»);

б) методи активного соціального навчання (соціально-психологічні тренінги, ситуаційно-рольові ігри, мозкові штурми, креативні групи, фокус-групи, групи конфліктів тощо).

Методи вивчення ефективності діяльності персоналу містять:

- а) спостереження;
- б) вивчення документів;
- в) опитування (інтерв'ю, поглиблене інтерв'ю, анкетування);
- г) соціометрія, рейтинг;
- д) самоаналіз, самозвіт;



є) тестування тощо.

Важливим за визначеної ефективності психолого-організаційного консультування є поєднання об'єктивних і суб'єктивних, кількісних та якісних методів.

### **Запитання для самоконтролю**

1. Які основні етапи психолого-організаційного консультування?

2. Які найпоширеніші проблеми, з якими стикаються організації, можна вирішити за допомогою консультування?

3. Які ключові навички повинен мати успішний консультант?

4. Як оцінити ефективність психолого-організаційного консультування?

5. Які методики активного слухання ви рекомендуєте використовувати в консультуванні?

6. Які етичні аспекти слід враховувати під час роботи з конфіденційною інформацією клієнта?

7. Як побудувати довірчі відносини з клієнтом на початку консультативного процесу?

8. Які бар'єри можуть виникати у процесі впровадження змін в організації після здійснення консультування? Як їх подолати?



## ТЕМА 9. ТЕХНОЛОГІЯ ПРОФІЛАКТИКИ ТА ПОДОЛАННЯ КОМУНІКАТИВНИХ БАР'ЄРІВ В ОРГАНІЗАЦІЇ

- 9.1. *Комунікація в роботі організації.*
- 9.2. *Поняття про комунікативні бар'єри в організації, їх види та причини виникнення (інформаційно-смісловий компонент технології).*
- 9.3. *Засоби профілактики та подолання комунікативних бар'єрів в організації.*
- 9.4. *Система діагностичних методик для вивчення комунікативних бар'єрів в організації (діагностичний компонент технології).*
- 9.5. *Тренінгова програма для профілактики та подолання комунікативних бар'єрів в організації (корекційно-розвивальний компонент технології).*
- 9.6. *Практика подолання комунікативних бар'єрів у військовому колективі.*

### **9.1. Комунікація в роботі організації**

Комунікацію розглядають як обмін інформацією між людьми з метою визначення проблем і пошуку рішень. Термін «комунікація» є багатозначним. Його можна розуміти у двох різних значеннях. По-перше, він може бути використаний для опису форми взаємодії, такої як акт або письмовий документ, який містить інформацію і, таким чином, встановлює і підтримує фактичні контакти. По-друге, його можна використовувати для опису динаміки, процесу взаємодії, контактів і відносин.

Комунікаційне відношення має об'єктивну і суб'єктивну сторони. Об'єктивна сторона – це зв'язок, незалежно від характеристики окремих особистостей, які опосередковують і контролюють зміст і характер взаємодії; це система офіційних, службових відносин, визначених статусом посадової особи, приписами, інструкціями, правилами, нормативними актами, картами функціональних обов'язків, штатним розкладом. Суб'єктивна сторона – це свідоме ставлення людей один до одного, засноване на індивідуальності.

Комунікативний процес здійснюють в умовах прямих або непрямих відносин з іншими людьми.

Виділяють наступні основні функції комунікативного процесу.

1. Управлінська функція, яка стосується встановлення правовідносин, є особливим поняттям за своїми генетичними та структурними характеристиками.

2. Фактична функція пов'язана із встановленням і підтримкою контактів.

3. Інформативну функцію визначають передачею фактичної або вигаданої інформації, яка забезпечує зворотний зв'язок та отримання інформації.

4. Емотивну функцію (збудження емоційного переживання) реалізують у формі заохочення в організації взаємної кооперації і розвитку почуття спільності, спонукання людей до дії. Вона дозволяє створити позитивний емоційний фон ділової взаємодії в команді.

5. Спонукальна функція (переконання, навіювання, наказ, прохання) забезпечує стимулювання командного навчання та обміну знаннями, підтримання безперервного оновлення знань співробітників і досягнення прозорості. Ця функція сприяє створенню в команді обстановки довіри і взаємодопомоги.

6. Регулятивну функцію (формування навичок поведінки в звичайних і конфліктних ситуаціях) характеризують виробленням алгоритмів спільного вирішення проблем.

Типи комунікацій класифікують за наступними критеріями.

1. За змістом відносин між учасниками розрізняють: міжособистісну, публічну, масову.

2. За засобами комунікації – мовна (письмова і усна), паралінгвістична (жест, міміка, мелодія), матеріально-знакова (продукти виробництва, образотворчого мистецтва).

3. За ступенем адекватності виділяють конгруентну комунікацію, в якій всі повідомлення, вербальні та невербальні відповідають певному переданому значенню,

неконгруентною – буде та, в якій слова і поведінку передають різні суперечливі повідомлення.

4. За ступенем довільності виділяють навмисну і ненавмисну комунікацію.

Ефективність командної роботи залежить від моделі внутрішньої комунікаційної мережі, яку використовує організація.

Комунікативні мережі можна класифікувати залежно від того, чи є вони централізованими (в цьому випадку комунікація зосереджена на керівнику) або децентралізованими (в цьому випадку комунікація відносно рівномірно розподілена між усіма членами організації). Централізовані мережі сприяють вирішенню простих управлінських завдань, але перешкоджають ефективності вирішення складних проблем, зменшують задоволеність роботою у членів команд, знижують рівень командної єдності, хоча і сприяють розвитку лідерства.

Відомо безліч інших варіантів комунікаційних моделей: ланцюгова, комунікація за принципом «зірки», ієрархічна тощо.

Виділяють наступні основні причини неефективної комунікації:

- недостатнє розуміння керівниками важливості комунікацій;
- відсутність у організації зворотних зв'язків;
- несприятливий психологічний клімат в команді;
- особистісні моменти;
- відсутність спільного розуміння фундаментальних понять і термінології, а також використання різних символів є значною перешкодою для ефективної комунікації та взаємодії;
- велика кількість проміжних ланок;
- недостатня компетентність керівника в управлінні конфліктом в команді.

## **9.2. Поняття про комунікативні бар'єри в організації, їх види та причини виникнення (інформаційно-смысловий компонент технології)**

Аналіз проблеми комунікативних бар'єрів в організації передбачає розгляд таких питань:

- розкриття сутності комунікативних бар'єрів та їх ролі в діяльності організації;
- аналіз основних видів комунікативних бар'єрів в організації;
- класифікація чинників, що впливають на виникнення комунікативних бар'єрів в організаціях;
- відображення ступеня наявності комунікативних бар'єрів та уявлень членів організацій про шляхи їх подолання.

Розглянемо сутність комунікативних бар'єрів та їх роль в діяльності організації після виконання певних аналітичних досліджень. Ефективність діяльності організації значною мірою залежить від успішності ділового спілкування менеджерів та персоналу, а також від особливості спілкування персоналу з клієнтами та партнерами організації. Сприяння досягненню взаєморозуміння між людьми, які працюють пліч-о-пліч, створення особистісного комунікативного комфорту для кожного працівника й організації загалом, конгруентна комунікація, невід'ємна частина праці психолога з персоналу.

Серед явищ, що ускладнюють спілкування в організації, а іноді призводять до повного його блокування, провідну роль відіграють комунікативні бар'єри. У загальному вигляді комунікативні бар'єри можна визначити як перешкоди на шляху передачі інформації від комунікатора (відправник інформації) до реципієнта (одержувача).

Комунікативні бар'єри є однією з причин виникнення і розгортання внутрішньо-особистісних, міжособистісних, внутрішньогрупових і міжгрупових конфліктів, які виникають в організаціях. Вони також можуть призводити до зниження результативності діяльності менеджерів і персоналу організацій, впливати на їх міжособистісні

стосунки, емоційний стан, ступінь задоволення роботою тощо. Тому важливість профілактики та подолання комунікативних бар'єрів в організації очевидна, а робота організаційного психолога в цьому напрямку є нагальною.

За своїм змістом комунікативний бар'єр – це один з різновидів психологічного бар'єру, психологічного стану, який відображений у неадекватній пасивності суб'єкта, що заважає виконанню тих чи інших дій. Стосовно основних видів комунікативних бар'єрів в організації слід зазначити, що психологами виділено кілька їх видів.

Так, деякі автори зазначають, що спілкуванню в організаціях можуть перешкоджати соціальні та суто психологічні бар'єри. В першому випадку комунікація є недостатньо розвиненою через належність партнерів до різних соціальних груп – рівнів управління та сфер діяльності. У другому випадку бар'єри виникають через індивідуально-психологічні особливості особистості – симпатії чи антипатії, відвертість чи її відсутність.

Інші автори виділяють типи бар'єрів, що перешкоджають як відправленню, так і одержанню інформації в організації:

а) пов'язані зі сприйняттям інформації (бар'єри сприйняття);

б) організаційні (організаційні бар'єри).

Окремо виділено комунікативні бар'єри, що виникають в управлінському спілкуванні:

- фонетичний та стилістичний бар'єри;
- інтелектуальний бар'єр;
- семантичний бар'єр;
- емоційний бар'єр;
- мотиваційний бар'єр;
- бар'єр, пов'язаний з соціальними ролями;
- бар'єр управлінської поведінки керівника (наприклад, авторитарної).

Також психологами виділено комунікативні бар'єри, що виникають у певних комунікативних контекстах у процесі виконання професійних завдань в організаціях.

Так, у процесі переговорів в організації можуть виникнути такі комунікативні бар'єри:

1. Сторони, які беруть участь у переговорах, не враховують належним чином свої цілі та завдання на початку переговорного процесу.

2. Відсутність програми.

3. Партнер дотримується тільки власних інтересів.

4. Неправильна комунікативна поведінка одного з партнерів

5. Одним із суттєвих бар'єрів є здатність «відпустити» або звільнитися від прив'язаності до певного об'єкта, ідеї чи емоції.

### Основні чинники, що впливають на виникнення комунікативних бар'єрів в організаціях.

Навіювання або сугестія є високоефективним інструментом в розпорядженні людини. Пряме навіювання дуже небезпечно, у більшості випадків воно зустрічає опір у вигляді контрсугестії (протинавіювання), що є головною причиною виникнення бар'єрів на шляху комунікації.

Аналізуючи механізм контрсугестії виділені наступні види «уникнення», «авторитет» і «нерозуміння».

Об'єктивні (зовнішні) та суб'єктивні (внутрішні) чинники комунікативних бар'єрів.

Об'єктивні (зовнішні) чинники:

- особливості соціально-політичного розвитку суспільства;

- рівень матеріально-технічної оснащеності каналів інформації;

- характеристика мікроситуації, пов'язаної зі спілкуванням;

- особливості проблеми, яка становить предмет комунікації.

Негативний вплив об'єктивних чинників призводить до таких видів комунікативних бар'єрів:

- соціально-політичних;

- технічних;

- конкретно-ситуативних;

- предметно-проблемних тощо.

Суб'єктивні (внутрішні) чинники:

- особливості спрямованості учасників комунікації;

- характеристики пізнавальної сфери суб'єктів та об'єктів комунікації;

- особливості емоційно-динамічної сфери учасників комунікації;

- особливості, які визначають стратегію взаємодії учасників спілкування.

Вплив суб'єктивних чинників спричиняє вплив таких комунікативних бар'єрів:

- мовно-національних;
- професійних;
- освітніх;
- вікових;
- статевих;
- особистісних;
- власне комунікативних (вербальних чи невербальних).

#### Класифікація основних комунікативних бар'єрів в організації.

Причини виникнення комунікативних бар'єрів та їх основні види

1. Комунікативні бар'єри, обумовлені особливостями спрямованості особистості

- мотиваційні бар'єри;
- бар'єри настанов;
- моральні бар'єри.

2. Комунікативні бар'єри, обумовлені особливостями пізнавальної сфери особистості:

- інформаційні (гносеологічні) бар'єри;
- інтелектуальні бар'єри.

3. . Комунікативні бар'єри, обумовлені особливостями емоційно динамічної сфери особистості:

- емоційні бар'єри;
- бар'єри, обумовлені типом темпераменту.

4. Комунікативні бар'єри, обумовлені особливостями спілкування учасників комунікації:

4.1 Бар'єри, обумовлені особливостями інформаційної складової спілкування:

- мовні бар'єри та бар'єри говоріння;



- бар'єри слухання.

4.2 Бар'єри, обумовлені особливостями соціально-перцептивної складової спілкування:

- емпатійні бар'єри;
- бар'єри стереотипного сприйняття;
- естетичні бар'єри.

4.3 Бар'єри, обумовлені особливостями інтерактивної складової спілкування

• бар'єри, обумовлені різним стилем та стратегіями спілкування.

5. Бар'єри, обумовлені соціально-професійними та соціально-демографічними характеристиками учасників комунікації:

• бар'єри, обумовлені різним соціальним, управлінським та професійним статусом учасників комунікації;

• бар'єри, обумовлені віковими особливостями учасників комунікації;

• бар'єри, обумовлені гендерними особливостями учасників комунікації.

### **9.3. Засоби профілактики та подолання комунікативних бар'єрів в організації**

Як вже було досліджено, виникнення комунікативних бар'єрів може бути спричинено різними факторами, обставинами. Як же подолати комунікативний бар'єр? Детальніше розглянемо способи подолання 3-х видів комунікативних бар'єрів, які виникають в процесі ділового спілкування та їх модифікації, а саме: «авторитет», «уникнення» і «нерозуміння».

Бар'єр «авторитет». Поділивши всіх людей на авторитетних і неавторитетних, людина довіряє тільки першим і, відповідно, не має довіри до других. Іншими словами, рішення довіряти чи не довіряти залежить не від якості інформації, що озвучують, а від авторитетності джерела. Визначення особи як лідера залежить від низки факторів, зокрема, соціального становища, зовнішності, навичок міжособистісного спілкування, компетентності,

щирості, вміння уважно слухати та запам'ятовувати інформацію.

Бар'єр «уникнення». Людина уникає джерел впливу та контакту зі співрозмовником. Як подолати такий бар'єр? З'ясовано, що найчастіше будь-який бар'єр обумовлений певною мірою нерозуміння. Отже, єдиним засобом подолання цього бар'єру є управління увагою співрозмовника та аудиторії. Головне при цьому вирішити 2 взаємопов'язані проблеми:

- 1) привернути увагу;
- 2) утримати увагу.

На нашу увагу найбільше впливають наступні якості інформації: актуальність, важливість, новизна, неочікуваність, нестандартність подачі, інтенсивність подачі, а також звучання голосу та його модуляція.

Бар'єр «нерозуміння». Нерідкі випадки, коли інформацію подає джерело, яке сприймають як надійне та авторитетне, але насправді вона не досягає цільової аудиторії (тобто її не сприймають, не чують, не розуміють). Як можна вирішити такі проблеми? Потрібно попередити бар'єри нерозуміння:

- фонетичний;
- семантичний;
- стилістичний;
- логічний.

Подолати фонетичний бар'єр цілком можливо, для цього необхідна:

- 1) чітка, розбірлива і достатньо голосна мова, без скоромовки;
- 2) наявність зворотного зв'язку з співрозмовником.

Семантичний бар'єр непорозуміння виникає тоді, коли мову фонетично сприймають як таку, що належить до своєї лінгвістичної спільноти, але зміст, який вона передає, сприймають як чужий. Для подолання цього бар'єру необхідно:

- 1) говорити максимально просто;
- 2) завчасно домовитися про однакове розуміння ключових слів, понять, термінів, якщо потрібно пояснити їх на початку розмови.

Стилістичний бар'єр нерозуміння виникає за умови невідповідності стилю мови людини, яка говорить і ситуації спілкування або стилю мови та актуального психологічного стану слухача. Головне під час подолання стилістичного бар'єру правильно структурувати інформацію, що передається. Існує два основних правила структурування інформації в спілкуванні (правило рамки і правило ланцюга).

Правило рамки засноване на дії психологічного закону пам'яті. Фундаментальний принцип, що є в основі цього явища, можна пояснити притаманною людській пам'яті схильністю запам'ятовувати початок і кінець будь-якого інформаційного потоку, незалежно від його змісту, з більшою точністю, ніж середину.

Рамка в спілкуванні створює початок і кінець розмови. Для ефективності спілкування, розмови, бесіди необхідно на початку вказати ціль, перспективи і очікувані результати спілкування, а в кінці розмови підбити підсумки і відмітити ступінь досягнення цілей.

Бар'єр логічного нерозуміння виникає, як вже було зазначено, якщо особа, на нашу думку, говорить або робить щось, що суперечить логіці. Тоді ми не тільки відмовляємось її розуміти, але і емоційно сприймаємо її слова негативно. Подолання цього бар'єру можливо за умови дотримання наступних пунктів:

1) врахування логіки і життєвої позиції співрозмовника;

2) правильна аргументація.

Для подолання комунікативних бар'єрів в організації дуже ефективними є проведення різних форм тренінгів. Тренінг може бути проведений окремо як для менеджерів, так і персоналу організацій, а також у спільних групах (залежно від мотиваційної та операційної підготовки учасників занять).

Тренінг може бути проведений в таких формах:

а) безпосередньо в організації як форма професійного навчання менеджерів і персоналу (протягом трьох місяців, раз на тиждень, по дві академічні години після робочого дня або під час перерви);

б) поза межами організації, у вигляді виїзних сесій (три дні по вісім годин), коли професійне навчання поєднують з організацією відпочинку менеджерів та персоналу (на базах відпочинку, у туристичних комплексах тощо).

Вибір організаційної форми залежить від мети професійного навчання, можливостей і традицій організації тощо. Тренінгова програма може бути впроваджена в організаціях різного типу і бути модифікована залежно від типу організації, вікового та тендерного складу організації, особливостей діяльності організаційного психолога тощо. Залежно від конкретних завдань обсяг тренінгу також може бути змінений. Існують такі техніки проведення тренінгу: криголами, психогімнастичні вправи, міні-лекції, групові дискусії, мозкові штурми, аналіз комунікативних ситуацій, метод незакінчених речень, творчі завдання, домашні завдання. Наведемо декілька прикладів вправ та завдань:

Вправа 1. Роздають картки з назвами тварин (по дві з однаковими назвами). Учасники групи зачитують те, що написано на їхній картці, водночас напис не повинні бачити інші гравці. Завдання кожного – знайти свою пару, використовуючи невербальні виразні засоби. Знайти пару, потім розповісти, хто ви?

Вправа 2. (Я люблю. Я ненавиджу.). Написати п'ять тверджень, які починаються словами: Я люблю. Я ненавиджу. Учасники по черзі читають свої твердження.

Вправа 3. Учасники створюють коло. Кожний каже наступному: Я такий, як ти, тому що.. Проговорюють по колу тричі. Потім вони кажуть: Я не такий, як ти, тому що..

Вправа 4. Учасники по черзі виконують стереотипну роль – злого начальника, працівника-підлабузника, працівника-трудоголіка, працівника-ледаря, недоступного бухгалтера, незадоволеного клієнта тощо. Решта слухачів відгадують, хто перед ними. Аналізують позитивну та негативну роль таких стереотипів в життєдіяльності організації.

*Міні-лекція.* Комунікативні бар'єри в організації: їх зміст, основні види та причини виникнення.

*Мозковий штурм.* Комунікативні бар'єри в нашій організації: які вони?

*Творче завдання (робота в малих групах).* Як можна попередити та долати комунікативні бар'єри в організації?

*Домашнє завдання.* Підготувати завдання: комунікативні бар'єри, які мали місце у моїй професійній діяльності (описати 5-7 комунікативних бар'єрів).

Отже, причин виникнення комунікативних бар'єрів досить багато: особливості інтелекту, різний лексикон, тезаурус, відсутність єдиною думки відносно конкретної ситуації. Було з'ясовано, що комунікативні бар'єри негативно впливають на мікроклімат організації та ефективність її роботи, тому очевидно, що стратегії їх дослідження та профілактика є логічними та доречними. Для подолання комунікативних бар'єрів важливими є тренінги на рівні організації, тому що вони сприяють осмисленню менеджерами та персоналом сутності комунікативних бар'єрів, їх ролі в організації, а також забезпечують набуття умінь та навичок профілактики і подолання комунікативних бар'єрів.

#### **9.4. Система діагностичних методик для вивчення комунікативних бар'єрів в організації (діагностичний компонент технології)**

До основних методик, які дають можливість вивчити комунікативні бар'єри в організації та психологічні чинники, що впливають на їх виникнення, належать:

1. Анкета «Комунікативні бар'єри в організації», розроблена автором.

2. Методика діагностики «перешкод» у встановленні емоційних контактів за В. В. Бойком.

3. Методика діагностики домінуючої стратегії психологічного захисту у спілкуванні за В. В. Бойком.

4. Методика діагностики комунікативної установки за В. В. Бойком (визначення загальної комунікативної толерантності).

Кожен з методів має свої особливості та визначає різні аспекти проблеми, забезпечуючи комплексний аналіз досліджуваного явища.

1. Анкета «Комунікативні бар'єри в організації» дозволяє вивчити:

- наявність (відсутність) комунікативних бар'єрів у респондента;
- категорії людей в організації та поза її межами, з якими виникають такі бар'єри;
- вплив комунікативних бар'єрів на успішність діяльності та самопочуття респондента;
- наявність чинників, які впливають на виникнення комунікативних бар'єрів тощо.

2. Методика діагностики «перешкод» у встановленні емоційних контактів за В. В. Бойком дає можливість дослідити емоційні перешкоди у встановленні емоційних контактів – невміння управляти емоціями, дозувати їх, невміння виражати емоції, домінування негативних емоцій, небажання зблизитися з людьми на емоційній основі тощо. Звертаючись до цієї методики, можна визначити чинники комунікативних бар'єрів, пов'язані з емоційною сферою.

3. Методика діагностики домінуючої стратегії психологічного захисту в спілкуванні за В. В. Бойком дозволяє визначити домінування однієї зі стратегій психологічного захисту в спілкуванні (миролюбства, уникнення, агресії) чи присутність їх однаковою мірою в поведінці респондента. Звернення до цієї методики допоможе визначити чинники комунікативних бар'єрів, пов'язані зі стратегіями взаємодії.

4. Методика діагностики комунікативної установки за В. В. Бойком (визначення загальної комунікативної толерантності) допоможе визначити рівень комунікативної толерантності за кількома показниками:

- неприйняття чи нерозуміння індивідуальності людини;
- використання власної ефективності як стандарту для оцінки успішності інших;
- категоричність чи консервативність під час оцінювання людей;
- невміння приховати або згладити неприємні відчуття під час спілкування з некомунікабельними партнерами;
- прагнення переробити, перевиховати партнера;

- прагнення обрати партнера, який би відповідав вашим уподобанням;
- не вміння пробачити іншому його помилки, незграбність, неприємності, що вже виникали ненавмисно;
- нетерпимість до фізичного чи психічного дискомфорту партнера;
- не вміння пристосовуватися до партнера.

Ця методика допомагає визначити чинники комунікативних бар'єрів, пов'язані з настановами респондентів (рівень толерантності). Нижче наведено повний текст методик.

Методика 1. Анкета «Комунікативні бар'єри в організації».

Результати анкетування дають можливість виявити такі показники в учасників опитування:

1. Наявність (відсутність) комунікативних бар'єрів у респондента.

2. Категорії людей в організації та поза її межами, з якими виникають такі бар'єри.

3. Вплив комунікативних бар'єрів на успішність діяльності та самопочуття респондента.

4. Чинники, які впливають на виникнення комунікативних бар'єрів в організації і пов'язані з індивідуально-психологічними особливостями учасників комунікації:

4.1. Особливостями їх спрямованості.

4.2. Особливостями пізнавальної сфери особистості.

4.3. Особливостями емоційно-динамічної сфери особистості.

4.4. Особливостями комунікативної сторони спілкування.

4.5. Особливостями соціально-перцептивної сторони спілкування.

4.6. Особливостями інтерактивної сторони спілкування.

5. Чинники, які впливають на виникнення комунікативних бар'єрів в організації, пов'язані із соціально-професійними та соціально-демографічними особливостями учасників комунікації:

6. Різні стратегії спілкування.

7. Якості, що допомагають ефективному спілкуванню респондента.

8. Якості, що заважають ефективному спілкуванню респондента.

9. Якості, які б хотів розвинути в собі респондент для ефективного спілкування.

10. Заходи, які можуть сприяти профілактиці та подоланню комунікативних бар'єрів в організації.

Методика 2. Методика діагностики «перешкод» у встановленні емоційних контактів за В. В. Бойком.

Ця методика дозволяє встановити емоційні перешкоди на шляху встановлення емоційних контактів:

1. Невміння управляти емоціями, дозувати їх.

2. Неадекватний прояв емоцій.

3. Негнучкість, нерозвиненість, невиразність емоцій.

4. Домінування негативних емоцій.

5. Небажання зблизитися з людьми на емоційній основі.

Методика 3. Методика діагностики домінуючої стратегії психологічного захисту у спілкуванні за В. В. Бойком.

Ця методика дозволяє визначити домінуючу стратегію психологічного захисту в спілкуванні (миролюбну, уникнення чи агресію).

Миролюбство – психологічна стратегія захисту суб'єктивної реальності особистості, в якій провідну роль відіграють інтелект і характер. Миролюбство – це партнерство та співробітництво, вміння йти на компроміси, поступатися та бути піддатливим, готовність жертвувати декотрими своїми інтересами задля головного – збереження гідності. У деяких випадках це означає пристосування, прагнення поступатися настійності партнера, не загострювати стосунків і не вступати в конфлікти, щоб не випробувувати своє «Я». Не треба вважати, що миролюбство – бездоганна стратегія захисту «Я», яка ефективна за будь-яких обставин. Цілковите миролюбство – доказ безхребетності, втрати почуття власної гідності, котре якраз повинна зберігати ця стратегія. Переможець не повинен



ставати трофеєм. Найкраще, коли миролюбство домінує і співвіднесено з іншими стратегіями (м'якими їх формами).

Інтелект пригнічує чи нейтралізує енергію емоцій в тих випадках, коли виникає загроза для «Я» особистості. Проте одного інтелекту буває недостатньо, аби миролюбство було домінуючою стратегією захисту. Важливо ще мати відповідний характер – м'який, врівноважений, комунікабельний. Поєднання позитивного характеру та інтелекту створює основу для ефективного взаєморозуміння. Звісно, буває й так, що людина з важким характером також повинна демонструвати миролюбство. Цілком ймовірно, що вона зазнала певної емоційної травми і дійшла висновку, що оптимальний стан – це мир і гармонія. В такому разі її стратегія захисту обумовлена досвідом та обставинами, тобто вона є *соціогенною*. Зрештою, немає значення, що керує людиною – природа чи досвід, або ж і те і інше. Основна мета полягає в тому, щоб з'ясувати, чи є мирна диспозиція основною стратегією психологічного захисту, чи це лише випадкове явище, яке виникає поряд з іншими стратегіями.

Уникнення – психологічна стратегія захисту суб'єктивної реальності, що базується на економії інтелектуальних або емоційних ресурсів.

Людина часто уникає зон конфлікту та напруженості, коли її самооцінці загрожує небезпека. Водночас вона не витрачає надмірно енергію емоцій і створює мінімальне навантаження на інтелект. Причини бувають різними. Уникнення має психогенний характер, якщо воно обумовлено природними особливостями. У індивіда може бути слабка уроджена енергія, бідні, ригідні емоції, посередній розум, в'ялий темперамент.

Можливий також інший варіант: людина має від народження потужний інтелект, щоб уникати напруження контактів, не спілкуватися з тими, хто зазіхає на її «Я». Щоправда, спостереження показують, що одного розуму для домінуючої стратегії уникнення недостатньо. Розумні люди часто активно долучаються до захисту своєї суб'єктивної реальності, і це природно: інтелект покликаний стояти на сторожі наших потреб, інтересів та цінностей. Очевидно, що необхідний також певний ступінь вольового зусилля.

Зрештою, існує альтернатива, коли людина здійснює самоконтроль, щоб уникнути прийняття конфронтаційних позицій під час спілкування та конфліктних взаємодій. Це дозволяє людині вчасно нагадати собі, що не варто висловлювати власну точку зору, яку можна охарактеризувати як форму емоційної або захисної реакції. Для цього треба мати міцну нервову систему, рішучу волю і багатий життєвий досвід.

Агресія – стратегія психологічного захисту суб'єктивної реальності особистості, яка діє на основі інстинкту.

Інстинкт агресії – один з «великої четвірки» інстинктів, притаманних усім тваринам – голод, секс, страх та агресія. Це одразу пояснює той факт, що агресія не виходить за рамки емоційних реакцій. Спостереження за типовими комунікативними ситуаціями достатньо, щоб продемонструвати, що агресія є поширеним явищем, легко відтворюється і демонструється у визначеному спектрі форм, починаючи від асертивних і закінчуючи пасивно-агресивними. Потужна енергія агресії слугує для захисту самоідентичності людини в різних ситуаціях, зокрема в міському середовищі, громадському транспорті, чергах, на робочому місці та в домашньому просторі. Цей захисний механізм діє в різних соціальних контекстах, зокрема у взаємодії з незнайомцями, знайомими, друзями, родиною. Часто людей, які демонструють агресивну поведінку, можна розрізнити на відстані.

Зі збільшенням загрози для суб'єктивної реальності особистості її агресія зростає. Особистість та інстинкт агресії є надзвичайно сумісними, а інтелект виконує функцію каталізатора, сприяючи повному вираженню агресивних рис. Інтелект посилює агресію залежно від того, який зміст йому надають.

Методика 4. Методика діагностики комунікативної установки за В.В. Бойком (визначення загальної комунікативної толерантності).

Ця методика дозволяє визначити загальний рівень комунікативної толерантності та рівні толерантності за окремими показниками – неприйняття індивідуальності

іншого, використання себе як еталона, нетерпимість до особистісного дискомфорту партнера по спілкуванню тощо.

Про рівень загальної комунікативної толерантності свідчать наступні особливості поведінки:

1. Особа не вміє або не хоче розуміти або приймати індивідуальність інших осіб.

Визначальна характеристика людини – це, перш за все, те, що робить її унікальною. Ця якість є вродженою, формується під впливом виховання та оточення. Ступінь невідповідності особистісних підструктур партнерів створює відмінності їх індивідуальностей.

2. Оцінюючи поведінку, процеси мислення чи характеристики інших людей, ми зазвичай застосовуємо стандарт порівняння, який ґрунтується на власному досвіді та сприйнятті.

Такий підхід фактично позбавляє партнера можливості розвивати індивідуальну ідентичність, натомість намагаючись нав'язати йому власну структуру особистості. Це можна розглядати як форму прокрустової поведінки. До того ж, особа вважає себе остаточним еталоном істинності, і оцінює свого партнера відповідно до власної поведінки та емоцій.

3. Особа категорична або консервативна в оцінці людей.

У такий спосіб особа регламентує прояв індивідуальності партнера та вимагає від нього бажаної одноманітності, яка відповідає її внутрішньому світові – усталеним цінностям та смакам.

4. Особа не здатна приховати, або, принаймні, замаскувати чи пом'якшити негативні емоції, які виникають, коли вона має справу з некомунікабельною поведінкою свого партнера.

Якості особистості партнера, які визначають позитивний емоційний фон спілкування з ним, назовемо комунікабельними, а якості партнера, що викликають негативне ставлення до нього – некомунікабельними. Людина із загальним низьким рівнем комунікативної толерантності зазвичай демонструє некеровані негативні реакції у відповідь на некомунікабельні якості партнера.

Неприйняття в іншому найчастіше викликають некомунікабельні типи особистості, її некомунікабельні риси і манери спілкування.

5. Особа прагне переробити, перевиховувати свого партнера.

Спроби перевиховати партнера можуть бути як відвертими, так і більш примирливими, але в обох випадках вони, ймовірно, отримають опір. Жорстка форма типова, наприклад, для звички повчати, докоряти в порушенні правил етики. Пом'якшена форма спрямована на вимогу додержуватись правил поведінки і співробітництва, заваження з різних приводів.

6. Особа прагне адаптувати свого партнера до власних уподобань та рівня комфорту.

Людина впливає на свого партнера і намагається контролювати його.

7. Особа не вміє пробачати іншим їхні помилки, незграбність, неприємності, які партнер вчинив їй ненавмисне.

Це означає, що свідомість індивіда «фіксується» на відмінностях між власними підструктурами особистості та підструктурами особистості партнера. Такими є джерело взаємних образ, прагнення ускладнити стосунки з партнером, надавати особливого неприємного змісту його діям та словам.

8. Особа нетерпима до фізичного чи психічного дискомфорту, в якому опинився партнер.

Це простежується у тих випадках, коли партнеру зле, він постійно скаржиться, поводить себе примхливо, нервує, шукає співучасті та співпереживання. Людина з низьким рівнем комунікативної толерантності – душевно черства, і тому або не помічає подібних станів, або вони її роздратовують, або щонайменше викликають осуд. Водночас така людина ігнорує те, що сама теж була в дискомфортному стані і, як правило, розраховувала на розуміння і підтримку оточуючих.

9. Особа демонструє нездатність ефективно адаптуватися до особливостей, звичок, поглядів та очікувань інших людей.

Ця обставина вказує на те, що адаптація до самого себе для особи є функціонально важливішою і досягається простіше, ніж адаптація до партнерів. У будь-якому разі особа намагатиметься змінювати і перероблювати перш за все партнера, а не себе – для декотрих це непохитне кредо. Однак взаємне існування передбачає адаптаційні вміння з обох сторін.

### **9.5. Тренінгова програма для профілактики та подолання комунікативних бар'єрів в організації (корекційно-розвивальний компонент технології)**

Мета тренінгу: сприяти осмисленню менеджерами та персоналом сутності комунікативних бар'єрів, їх ролі в організації, а також забезпечити набуття умінь та навичок профілактики і подолання комунікативних бар'єрів.

Основні завдання тренінгу.

1. Аналіз змісту комунікативних бар'єрів та чинників, які впливають на їх виникнення в організації.

2. Набуття умінь та навичок профілактики і подолання комунікативних бар'єрів за будь-яких ситуацій спілкування в організації – під час самопрезентації, різних форм ділового (формального) та неформального спілкування.

3. Набуття умінь та навичок попередження і подолання комунікативних бар'єрів в організації в контексті міжособистісної взаємодії:

а) проявів емпатії, вміння слухати, розуміння невербальних засобів спілкування;

б) підвищення рівня толерантності, зниження агресії та управління емоціями;

в) подолання стереотипного ставлення у процесі спілкування;

г) розвитку комунікативної креативності;

д) зміцнення групової єдності.

#### Організаційні форми проведення тренінгу

Тренінг може бути проведений окремо як для менеджерів, так і персоналу організацій, а також у спільних групах (залежно від мотиваційної та операційної підготовки учасників занять).

Базовий варіант тренінгу має 6 тем (по 4 години кожна). Загалом тренінг триває 24 години.

Тренінг може бути проведений в таких формах:

а) безпосередньо в організації як форма професійного навчання менеджерів і персоналу (протягом трьох місяців, раз на тиждень, по дві академічні години після робочого дня або під час перерви);

б) поза межами організації, у вигляді виїзних сесій (три дні по вісім годин), коли професійне навчання поєднують з організацією відпочинку менеджерів та персоналу (на базах відпочинку, у туристичних комплексах тощо).

Вибір організаційної форми залежить від мети професійного навчання, можливостей і традицій організації тощо.

Тренінгова програма може бути впроваджена в організаціях різного типу і бути модифікована залежно від запитів замовника, типу організації, вікового та гендерного складу організації, особливостей діяльності організаційного психолога тощо. Залежно від конкретних завдань, обсяг тренінгу також може бути змінений.

Інтерактивні техніки для проведення тренінгу:

- криголами;
- психогімнастичні вправи;
- міні-лекції;
- групові дискусії;
- мозкові штурми;
- аналіз комунікативних ситуацій;
- метод незакінчених речень;
- творчі завдання;
- домашні завдання.

Програма соціально-психологічного тренінгу «Профілактика та подолання комунікативних бар'єрів в організації» (Л. М. Карамушка).

Основні результати тренінгу. Усвідомлення менеджерами та персоналом важливості профілактики і подолання комунікативних бар'єрів в організаціях як передумови ефективного спілкування. Розвиток у менеджерів та персоналу організації умінь слухати партнера, розуміти невербальні засоби спілкування, управляти емоціями, долати стереотипи. Підвищення загального рівня толерантності, зниження агресії, сприяння

груповій єдності та підвищення комунікативної креативності кожного учасника.

### **9.6. Практика подолання комунікативних бар'єрів у військовому колективі**

Найбільш ефективними заходами для подолання комунікативних бар'єрів у підрозділі (групі, команді) є проведення різних форм соціально-психологічних тренінгів. Їх мета – сприяти осмисленню командирами, сержантами та солдатами сутності комунікативних бар'єрів, їх ролі в організації, а також забезпечити набуття умінь і навичок профілактики і подолання комунікативних бар'єрів у військовому колективі.

Під час тренінгів проводять групові та індивідуальні вправи, міні-лекції, дискусії, мозкові штурми, ділові ігри, аналізують комунікативні ситуації, виконують творчі та домашні завдання тощо.

Тобто, такий тренінг є дуже потужним і відповідальним заходом. Базовий варіант тренінгу має 6 тем (по 4 години кожна). Загалом тренінг триває 24 години. До його проведення залучають фахівців морально-психологічного забезпечення, здебільшого – психологів.

Однак, в умовах життєдіяльності військового колективу, коли немає можливості проводити такі багатоденні тренінги, доцільно проводити скорочений варіант тренінгу, обираючи окремі його елементи. До таких елементів належать спеціальні вправи, які може здійснити офіцер-психолог, або навіть підготовлений головний старшина військової частини (одного з підрозділів) під час психологічної підготовки та проведення відповідних зборів.

Вправа 1. За командою тренера, без вербального спілкування (без обговорення) стати в одну шеренгу залежно від кольору волосся, водночас біля тренера має стояти людина з найбільш темним волоссям, замикати шеренгу – з найбільш світлим.

Вправа 2. Роздають картки з назвами тварин (по дві з однаковими назвами). Учасники групи читають те, що написано на їхній картці, водночас напис не повинні бачити інші гравці. Завдання кожного – знайти свою пару,

використовуючи невербальні виразні засоби. Знайти пару, потім розповісти, хто ви.

Вправа 3. Один з учасників виходить з приміщення за двері. Решта поділяються на дві групи за певною ознакою (наприклад, за кольором очей чи якоюсь деталлю гардероба). Учасник, який повертається до аудиторії, визначає, за якими ознаками склалися групи.

Вправа 4. Учасники створюють коло. Кожний каже наступному: Я такий, як ти, тому що... Проговорюють по колу тричі. Потім вони кажуть: Я не такий, як ти, тому що...

Вправа 5. Учасники по черзі виконують стереотипну роль: злого начальника, підлеглого-підлабузника, військового-трудоголіка, ледаря, недоступного старшини, завжди незадоволеного солдата тощо. Решта слухачів відгадують, хто перед ними. Аналізують позитивну та негативну роль таких стереотипів в життєдіяльності організації.

Вправа 6. (Я люблю. Я ненавиджу). Написати по п'ять тверджень, які починаються словами: Я люблю... і Я ненавиджу.... Учасники по черзі читають свої твердження.

Вправа 7. Сісти в коло. Кожний учасник по черзі оголошує побажання групі на сьогодні.

Виконання цих нечисленних вправ сприятиме:

- розвитку умінь слухати партнера по спілкуванню;
- розумінню невербальних засобів спілкування;
- розвитку навичок управління емоціями, подолання стереотипів;
- підвищенню загального рівня толерантності, зниженню агресії;
- зміцненню групової єдності та підвищенню комунікативної креативності кожного учасника.

### **Запитання для самоконтролю**

1. Як особистісні особливості співробітників можуть впливати на ефективність комунікації в команді?

2. Як змінюються комунікаційні бар'єри в умовах віддаленої роботи? Які нові виклики виникають?

3. Яку роль відіграє корпоративна культура в подоланні комунікаційних бар'єрів?



4. Які, на вашу думку, найпоширеніші комунікативні бар'єри в сучасних організаціях?

5. Як технології можуть як допомагати, так і заважати ефективній комунікації в організації?

6. Які конкретні кроки може вжити керівництво організації для створення культури відкритого та ефективного спілкування?



## ТЕМА 10. КОМАНДОУТВОРЕННЯ

10.1. Командна форма організації.


10.2. Ефективне управління роботою команди.

### 10.1. Командна форма організації

Концепція командної організації праці передбачає об'єднання певної групи фахівців в автономну, самоврядну команду з метою оперативного, ефективного та якісного вирішення конкретного завдання (виробничого або інтелектуального характеру) у спосіб, що перевершує традиційну організацію праці.

Таблиця 10. 1 – Принципи роботи команди

Принцип роботи команди	Зміст
Добровільність входу в команду	Ключовий принцип формування команди. До складу команди може бути включений тільки той кандидат, хто добровільно виявив готовність увійти до складу команди на основі поінформованості та розуміння всіх умов її діяльності
Коллективне виконання робіт	Кожен член команди виконує ту частину спільного завдання, яку йому доручила команда, а не ту, що він зазвичай виконував за завданням адміністративного начальства (останнє не виключається і в рамках команди)
Коллективна відповідальність	Уся команда втрачає в довірі, стимулюванні, в суспільному визнанні, якщо завдання не виконано з вини будь-якого з членів команди
Орієнтація оплати праці на кінцевий результат загальнокомандної роботи	Усі члени команди, незалежно від посад, отримають блага, якщо команда у цілому працювала ефективно і, навпаки, втрачає за умов недосягнення цілі
Гідна значущість стимулювання команди за кінцевий результат	Керівництво має володіти інформацією про стимули, значущих для кандидатів у члени команди. На підставі цієї інформації складається «фонд стимулювання». В якості гідних стимулів можуть виступати не тільки гроші, але інші способи заохочення, засновані на хобі, амбіціях та вподобаннях кандидатів. Нерідко суспільне визнання виявляється більш цінним стимулом, ніж матеріальна оплата
Автономне самоврядування команди	Діяльністю членів команди управляє її керівник (лідер), а не адміністративне начальство організації
Підвищена виконавча дисципліна	Кожен член команди відповідає за кінцевий загальнокомандний результат. Даний принцип добровільно приймається кожним членом команди



ефективна конструктивна міжособистісна взаємодія	• професіоналізм кожного співробітника
позитивне мислення	• орієнтація на загальний успіх
здатність злагоджено працювати на загальний результат	• конструктивна комунікація
взаємозамінність, особиста ініціатива, раціональний розподіл ролей	• корпоративні форми ухвалення рішень

Рис. 10. 1. Основні ознаки команди

Таблиця 10. 2 – «Плюси» командоутворення

«Плюс»	Показник	Зміст
Професійний	час	здатність швидко і ефективно виконувати завдання
	креативність	здатність генерувати нестандартні рішення
	якість	кодекс честі професіонала не дозволить робити роботу неякісно
Комунікативний	стиль	напрацьовується досвід співпраці та взаємної підтримки
	координація	команді не потрібен менеджер для координації роботи її членів; кожен посильно бере участь у координації робіт
Соціальний	імідж	наявність команди створює привабливий імідж і викликає довіру клієнтів
	перспектива	за наявності команди фірма має переваги в отриманні вигідних замовлень
Духовний	цінності	робота в команді формує творчу систему цінностей у кожного члена команди
	рост	особистісний і професійному рост членів команди, підвищення ефективності команди в цілому

Водночас поставлена задача може мати різний часовий характер залежно від специфіки та умов основної сфери діяльності організації, фірми, підприємства, установи. Ефект команди заснований на високій мотивації її членів працювати разом на спільний результат.

Принципи є основою командоутворення, вони задають певні «правила гри» у процесі організації команд.

Щодо переваг та проблеми командоутворення, то, безумовно, команда не є універсальним інструментом системи управління, але цей спосіб організації має чимало «плюсів».

Створюючи команду, важливо також зважати на її «мінуси», яких теж чимало.

Склад команди залежить від специфіки роботи, яку їй доручають, а отже, кількість членів команди визначають у кожному конкретному випадку окремо. Найбільш точним вважають «золоте правило» чисельності команди «сім плюс-мінус два».

Таблиця 10. 3 – «Мінуси» командування

«Мінус»	Зміст
Час	Процес утворення команди вимагає часу
Гроші	Витрати на додаткові тренінги (для сформування «командного духу»), додаткове навчання членів команди, на матеріальне стимулювання
Людський чинник	Суттєво зростає цінність внеску кожного
Недирективність	Адміністративно-командний стиль управління виключається
Унікальність	Модель команди не завжди придатна для «тиражування», кожна нову команду потрібно створювати з особливою ретельністю і дбайливістю
Індивідуальний підхід	Спирається на «командний дух», систему цінностей, філософію розвитку - категорії тонкі і вимагають постійної підтримки, супроводу

Командну організацію праці застосовують у випадках, коли відбувається непередбачене порушення типового технологічного процесу роботи (наприклад, раптове скорочення термінів, виникнення несподіваних труднощів).

Використання командної форми організації робіт потребує додаткових матеріальних ресурсів для наднормативного заохочення членів команди і пов'язане з певним ризиком керівництва, у разі якщо команда не виконає поставлене завдання.

Таблиця 10. 4 – Функціонування команд у різних сферах діяльності

особливості функціонування	виробнича сфера	інтелектуальна сфера
Постановка цільового завдання	високий рівень конкретизації кінцевого результату, умов і термінів виконання робіт, характер забезпечення та формою оплати кінцевого результату	загальне окреслення стратегії розвитку фірми, пошуку раціональних проектних рішень, розробки обґрунтовань нового законопроекту; терміни виконання призначаються приблизно, з проміжними контрольними перевірками
Форми стимулювання	переважно матеріально — грошова форма з елементами суспільного визнання і морального стимулювання	грошова форма — не основна, на відміну від престижно-кар'єрних стимулів і морально-сертифікаційних факторів суспільного визнання
Кваліфікація	за наявності провідних фахівців ключова вимога — підвищена виконавська дисципліна	за наявності справжніх професіоналів ключова вимога — єдність ціннісних орієнтацій і підбір однодумців у стратегії розвитку
Рівень креативності та комунікативної культури членів команди	не є ключовим, якщо рівень матеріальної зацікавленості всіх членів команди досить високий	є базовою умовою успішного функціонування команди, оскільки матеріальні стимули і конкретні терміни можуть бути вельми розпливчастими
Тривалість продуктивного функціонування	високий відсоток тимчасових або разових команд, що обумовлено локальним і короткостроковим характером більшості виробничих завдань	завдання і проблеми, як правило, довгострокові і, відповідно, вимагають формування команд на тривалу перспективу

Як організаційну форму професійної діяльності команди фахівців використовують в різних галузях

економічної, виробничої, соціальної, інтелектуальної, культурної та інших сферах життєдіяльності суспільства. Скрізь є своя специфіка умов та вимог до організації команд.

Доцільно виділити дві найбільш узагальнені і великі сфери діяльності, де умови і діяльність команд мають певні відмінності:

- *виробнича сфера*: кінцевий результат – типова продукція (послуга); витрати на організацію команд доцільні, переважно, на технологічно автономних ділянках або за умови виникнення нестандартних ситуацій.

- *інтелектуальна сфера*: ключовий елемент – креативна діяльність, пов'язана із дослідженням, експериментом, аналізом і пошуком раціональних рішень.

Організація виробничих та інтелектуальних команд має свої особливості, що зумовлені такими показниками як постановка цільового завдання; форми стимулювання; кваліфікація; рівень креативності (творчості); тривалість продуктивного функціонування.

Зазначимо, що загальна вимога до будь-якої команди щодо кваліфікації – це наявність професіоналізму, а щодо терміну продуктивного функціонування, то загальним положенням можна вважати тезу про те, що чим довше існує команда, тим вище її рівень спрацьованості і професіоналізму, тим краще і результативніше вона діє.

Отже, з'являється вимога більш ретельного і ґрунтовного підбору членів інтелектуальної команди. Важливо відзначити, що у такому випадку рідко формують команди під одну конкретну задачу. Водночас під терміном «команда» розуміють швидше комунікативний дух, «командний» стиль взаємодії співробітників-однодумців, ніж форму організації робіт.

Форма управління в команді – одна з найважливіших умов ефективності команди, і вона спеціально обговорюється з кожним членом команди до початку її функціонування. Форма управління визначає основу високого рівня виконавської дисципліни в роботі команди.

Форми управління в команді достатньо різноманітні і специфічні. Вони залежать від того, наскільки збалансовані такі показники:



- специфіка сфери діяльності команди;
- умови поставленого перед командою завдання;
- рівень спрацьованості команди;
- рівень індивідуального професіоналізму членів команди;
- наявність конструктивних лідерських якостей у керівника команди;
- характер міжособистісних стосунків у команді;
- рівнозначність мотивації всіх членів команди;
- чисельність команди;
- орієнтованість основного обсягу робіт на членів команди, які мають вузьку спеціалізацію.

З усього різноманіття варіантів управління можна виділити три основні форми, модифікації яких широко розповсюджені у всіх сферах виробничої і творчої діяльності команд.



Рис. 10. 2. Основні форми управління в команді

1. *«Театр одного актора»*. Команда повністю довіряє лідеру, вважаючи, що ніхто, крім нього, не запропонує більш раціональних і продуманих рішень. Його розпорядження не підлягають сумніву і критиці. Керівник-лідер здійснює одноосібне управління діяльністю команди, періодично радячись з членами команди на свій розсуд. Така команда виключно ефективна в своїй діяльності доти, доки авторитет керівника-лідера незаперечний і приймається всіма членами команди майже на підсвідомому рівні. Форма

управління особливо характерна для інтелектуальної сфери: наукові школи різних наукових авторитетів, театри-студії талановитих режисерів тощо.

2. *«Команда згоди»*. Найбільш прийнятна для нечисленних команд справжніх професіоналів. Кожен член команди відповідає за автономну ділянку робіт. Його думка є надзвичайно важливою для команди загалом. Всі відповідальні рішення приймають колегіально, реалізує їх керівник команди або один з ключових фахівців команди. Така форма організації краща для творчих команд, управлінських команд, команд каскадерів, вузькоспеціалізованих виробничих команд, аварійних команд, команд фахівців-медиків, команд фахівців з реклами, менеджерів.

3. *«Рада»*. Займає проміжне положення. Подібна форма доречна для команд великої чисельності; ядро складає група найбільш кваліфікованих, досвідчених і авторитетних фахівців, чия думка є визначальним для інших членів команди. Відповідальні рішення приймають після обговорення з провідними фахівцями команди на нараді (планерці, оперативці) команди. Ця форма внутрішньо командного управління найбільш прийнятна для великих виробничих бригад, науково-дослідних, педагогічних колективів. Збори всіх членів команди в цих випадках більше схоже на віче, ніж на оперативне прийняття управлінських рішень.

## **10.2. Ефективне управління роботою команди**

Для того, щоб діяти продуктивно, члени команди повинні вміти організовувати і координувати всі роботи в команді; планувати свою діяльність і здійснювати контроль за виконанням завдань; здійснювати ситуаційний аналіз.

Основним змістом роботи керівника команди є повсякденне вирішення наступних управлінських завдань:

- встановлення і підтримання доброзичливої, спокійної робочої атмосфери в команді;
- отримання достатніх підтверджень того, що члени команди правильно зрозуміли завдання і необхідну відповідальність за якісне виконання в строк;

- формування прагнення до самостійної роботи в атмосфері доброзичливої взаємодії і без постійного звернення до керівника з питань, які можуть бути вирішені самостійно;
- організація професійного зростання членів команди;
- формування підвищеної активності та відповідальності у разі виникнення непередбачених обставин, які загрожують невиконанням робіт.

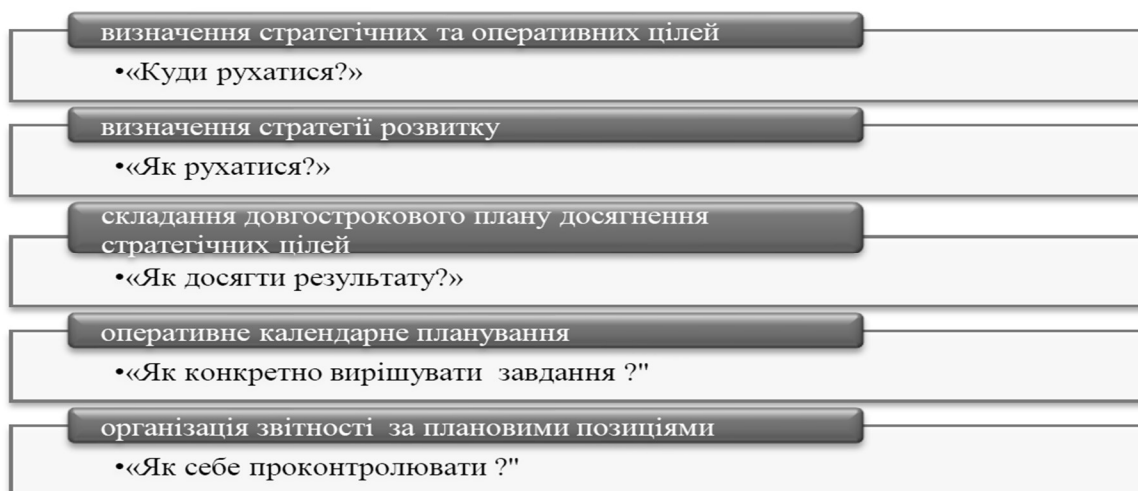


Рис. 10. 3. Обов'язкові процедури планування (виконують одночасно або протягом деякого часу)

Перша умова продуктивної діяльності команди – організація та координація роботи. Для реалізації цієї умови необхідно: організувати роботу з виконання командою завдання; координувати роботу членів команди; забезпечувати взаємодію з іншими командами, службами або зовнішніми партнерами.

Організація роботи в команді передбачає мотивацію діяльності всіх її членів; раціональну розстановку і розподіл робіт між членами команди; забезпечення умов, засобів, матеріалів і ресурсів, необхідних для поточної роботи команди. Тут особливу значимість набуває діяльність керівника (лідера) команди. Розподіл робіт та забезпечення необхідних умов є обов'язковими діями керівника, але не ключовими.

Успішний керівник – це лідер, який стимулює команду працювати самостійно і відповідально в нормальних умовах.



Головне завдання керівника – пошук, організація та забезпечення можливостей нормального функціонування і розвитку команди в наступні календарні періоди і в перспективі.

Основні проблеми з організації взаємодії між командами виникають у ситуаціях, коли вони знаходяться на одному рівні управління в організаційній структурі і підпорядковані різним керівникам або безпосередньо керівнику всієї організації.

Щодо організації взаємодії між командами, за основу приймають принцип пріоритетності інтересів організації загалом. Це означає, що керівник будь-якої команди несе особисту відповідальність за своєчасне узгодження своїх планових позицій зі взаємодіючими командами і службами. Водночас, за участю кількох команд і служб у виконанні планового завдання (або позапланової роботи) вирішальною є позиція тієї команди або служби, яка несе відповідальність за кінцевий результат.

Друга умова продуктивної діяльності команди – планування. Планування – це процес створення комплексу узгоджених між собою дій, що дозволяють команді реалізовувати поставлені завдання і досягти намічених цілей. Необхідність планування спонукає всіх членів команди детально опрацювати для себе всю схему послідовних дій з виконання планових позицій і супутніх установок.

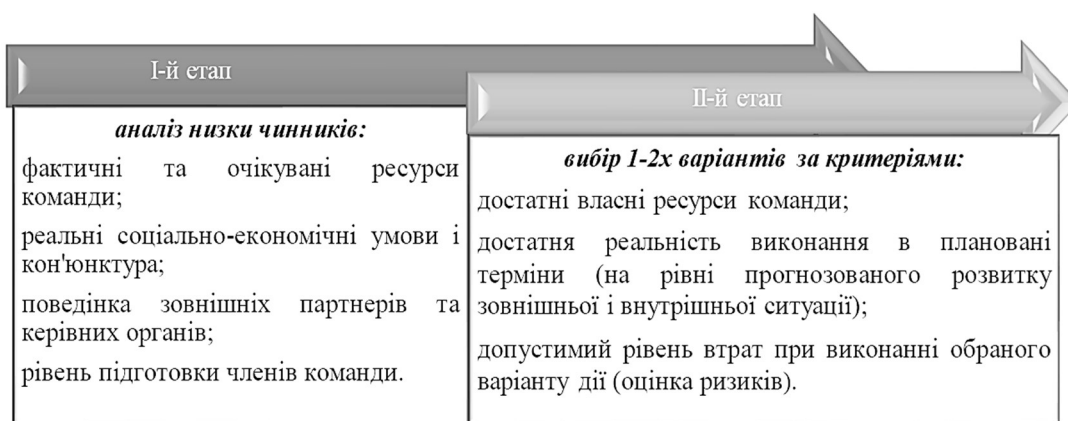


Рис. 10. 4. Визначення напрямів для досягнення визначеної мети (розробка стратегії і тактики)

Формулювання логічного плану дій дозволяє команді розробити механізм моніторингу та управління прогресом у досягненні заздалегідь визначених цілей. Водночас план є

ефективним тренінгом професійного самонавчання, під час якого здобувають знання, досвід і професіоналізм, які можна отримати, лише організувавши ефективно планування. Процес планування розпочинають з постановки цілей. Мета – форма представлення результату. Формулювання мети висвітлює цей очікуваний результат. Точне формулювання мети полегшує досягнення відчутного результату і підвищує ймовірність успіху.

Формулювання мети-результату – це найважливіший етап планування, коли члени команди опрацьовують схему її досягнення, тобто змістовну частину самого плану. Головне, не ставити занадто абстрактних чи далеких цілей. Чим далі мета віддалена в часі, тим менш точною є інформація, і тим менша ймовірність її досягнення. Крім того, не можна забувати і про ймовірнісні супутні умови і обставини. Якщо необхідну мету неможливо конкретизувати як передбачуваний результат, то необхідно розділити її на низку послідовних підцілей, або «дерево цілей». Вони і складуть комплекс завдань, вирішення яких сприяє виконанню поставленої мети.

Залежно від того, які результати повинні бути досягнуті, кінцева мета може бути поділена на кілька завдань. Призначення цієї процедури планування – складання набору різних варіантів виконання поставлених завдань.

Обрані варіанти дій будуть основою стратегії досягнення поставленої мети. Вибір основного напрямку дій здійснюють на основі оцінки співвідношення «важливість (терміновість) вирішення завдань – допустимий рівень витрат і ризиків».

*Довгострокове і оперативно-календарне планування* передбачає складання стратегічного плану на осяжний період часу (від трьох до п'яти років) і повинен містити такі відомості:

- набір стратегічних життєво важливих цілей з різних напрямків діяльності команди із зазначенням очікуваних результатів;
- основні шляхи досягнення стратегічних цілей із зазначенням основних етапів проміжних річних результатів;

- список членів команди, відповідальних за різні етапи підготовки та реалізації довгострокового плану;
- соціальні перспективи реалізації стратегічного плану для всіх членів команди як основа мотивації його виконання;
- ресурси і результати роботи, на яких базується розробка стратегічного плану;
- варіанти зміни стратегічного плану у разі виникнення прогнозованих негативних обставин;
- періодичне планове коригування стратегічного плану.

Таблиця 10. 5 – Оперативно-календарний план команди

Етап, стадія, напрям	Зміст робіт	Терміни виконання		Відповідальний виконавець	Форма надання результату	Примітка (умови обмеження)	Відмітка про виконання
		початок	кінець				
1	2	3	4	5	6	7	8

Основні рекомендації щодо складання стратегічного плану можна викласти в такому формулюванні. План не може бути вичерпним і спочатку затвердженим на весь період планування, так як його розробку завжди здійснюють в умовах часткової невизначеності. Важливо вміти раціонально поєднувати точні розрахунки з емпіричними оцінками і пам'ятати, що основну частину витрат часто визначають не матеріальними ресурсами, а неформальними категоріями: організаційні помилки членів команди; затримки і зволікання в роботі різних структур, що призводить до зміни вихідної ситуації; зовнішні та внутрішні перешкоди; необхідно зіставляти кілька варіантів фінансової, кадрової, збутової стратегії. Найраціональніший з них необов'язково найекономічніший за витратами!

Необхідно закласти певні резерви (часу, коштів тощо) для вирішення непередбачених проблем. Під резервами розуміють також можливості залучення нових членів команди, нової співпраці, партнерства та інші неформальні дії, підготовлені і передбачені заздалегідь. Реалізація будь-якого плану, особливо стратегічного, залежить від особистої

відповідальності всіх членів команди.

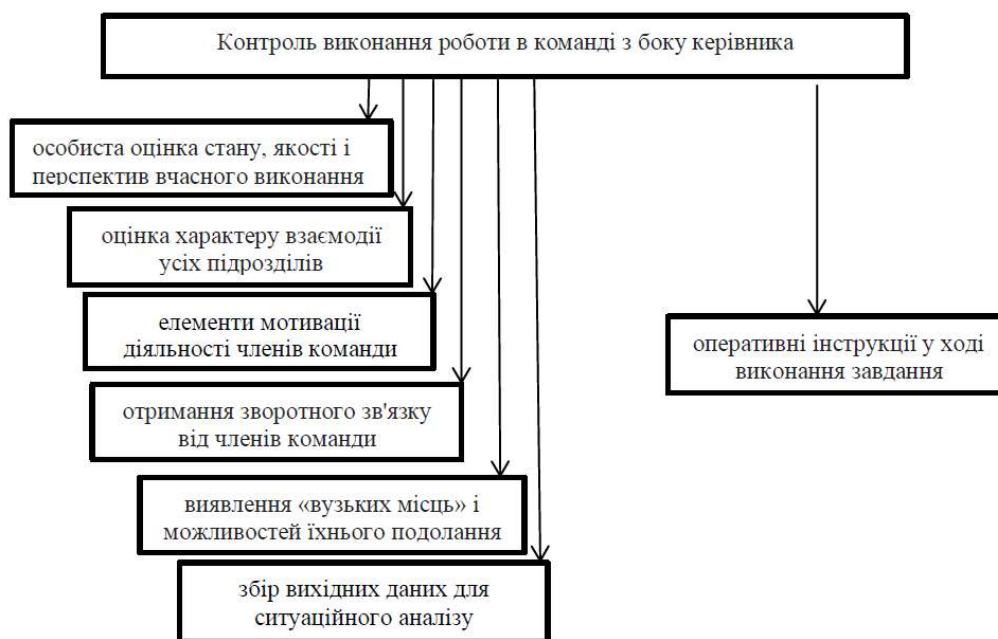


Рис. 10. 5. Зміст контролю керівника за роботою команди

Для оперативного-календарного планування визначальним є річний план роботи команди, сформований на основі раніше розробленого стратегічного плану розвитку. Він передбачає квартальне і щомісячне планування. Тижневі графіки робіт складають в періоди напруженої безперервної роботи, коли через різні обставини встановлені вкрай стислі терміни. Щоденні, щотижневі, щомісячні графіки робіт команди складають, коли необхідно створити випереджальне виконання планових термінів з метою формування резервів (часу, матеріалів тощо), необхідних для нейтралізації очікуваних перешкод.

Важливо відзначити, що на будь-якому рівні планування, зокрема і в тижневих графіках, потрібно чітко визначати форму подання результату і дату виконання роботи. У іншому випадку план з інструменту оперативного регулювання перетворюється на бюрократичну звітність, що в роботі команди неприпустимо. Плануючи свою роботу, члени команди повинні пам'ятати наступне: основну роботу завжди виконують вчасно, результат оформлюють та подають в строк; у ринковій економіці – важливий результат, а не посилення на непередбачені об'єктивні обставини; у центрі

уваги мають бути суміжники – ті, хто не є у складі команди, але задіяні в роботі.

Будь-який план втрачає сенс, якщо не встановлено порядок та форму звітності за плановими позиціями. Форми звітності встановлюють за взаємною домовленістю, вони повинні бути максимально спрощені. Звіти членів команди містять характеристику незавершених позицій, значущий результат за якими повинен бути отриманий у наступні календарні періоди.

Функцію контролю за виконанням всього обсягу робіт покладено на керівника. Водночас, у злагодженій невеликій команді кожен контролює свою ділянку роботи.

У команді можливі наступні форми контролю виконання роботи:

- щоденні (щотижневі) наради з доповіддю всіх членів команди про стан робіт;
- відповідно до обставин, можуть бути впроваджені періодичні форми контролю, зокрема зустрічі відповідальних членів команди для усунення слабких ланок у діяльності команди;
- керівник здійснює щоденну, вибірково роботу з одним із членів команди з метою підтримання обізнаності про діяльність та розвиток команди;
- використання «режиму автовідповідача» для запису всіх повідомлень зворотного зв'язку;
- якісний і своєчасний аналіз представлених результатів планових завдань;
- підсумкова оцінка діяльності команди за звітний календарний період;
- доповіді окремих членів команди за тематичними завданнями.

На підставі інформації, зібраної в процесі контролю виконання роботи, керівник команди повинен: здійснити ситуаційний аналіз з прогнозуванням подальшого виконання планових та позапланових робіт; уточнити план і стратегію подальших дій; надати членам команди допомогу стосовно проблемних питань і визначити додаткові завдання; уточнити і нормалізувати взаємодію членів команди.



Рис. 10. 6. Завдання ситуаційного аналізу

Серед умов продуктивної діяльності команди – ситуаційний аналіз. Ситуаційний аналіз – це процес оцінювання зовнішніх і внутрішніх обставин у минулому, сьогоднішні і майбутньому з метою визначення найбільш раціональної поведінкової лінії. Ситуаційний аналіз очікуваних подій називають прогнозуванням.

Ситуаційний аналіз – це систематичне вивчення комплексу взаємопов'язаних внутрішніх і зовнішніх факторів, які змінюються з часом і впливають один на одного. Власне фактори зазвичай позначають як обставини (умови), а сукупність цих факторів називають ситуацією. Темп зміни ситуації, її динаміка може варіюватися від повільної до стресової. А якщо ситуаційний аналіз є різновидом практичного додатка системного аналізу, то використовують один і той самий апарат (інструмент) дослідження. Відповідно, класичний ситуаційний аналіз містить три послідовних автономних етапи (процедури).

Таблиця 10. 6 – Belbin Team Roles Модель командних ролей

командна роль	характеристики
душа команди	мотиватор, натхненник команди сприйнятлива та дипломатична людина створює сприятливу атмосферу в команді
координатор	голова, визначає загальні цілі керує процесом ухвалення рішень вміло делегує повноваження бачить потенціал людей
генератор ідей	креативний, з багатою уявою знаходить вирішення складних проблем
дослідник ресурсів	повний ентузіазму екстраверт шукає можливості, розвиває контакти
стратег-аналітик	розсудлива стратегічно мисляча людина розглядає всі варіанти та робить безпомилкові висновки.
шейпер	контролер стимулюючий інших та динамічний має мужність для подолання перешкод орієнтований на результат
педант	старанний, сумлінний виправляє помилки та недогляди своєчасно виконує доручену йому роботу
реалізатор	дисциплінований надійний втілює плани в практичні відносини
фахівець	самостійний відданий своїй професії має рідкісні знання та навички

Вибір і обґрунтування остаточного сценарію дій за критеріями: рівень надійності; реалістичність; найменший ризик негативних наслідків; перманентний контроль інших сценаріїв з метою оперативного звернення до них у разі несприятливого розвитку подій; складання узгодженого плану дій, спрямованого на реалізацію найбільш раціонального сценарію. Ситуаційний аналіз доповнює процес планування. Реальна ситуація вносить корективи в будь-який план. Завдання ситуаційного аналізу – оцінити поточну ситуацію і, якщо необхідно, внести до плану корективи. Ситуаційний аналіз здійснює кожен член команди на своїй «ділянці робіт».

У 1960-1970-х роках Р. Белбін спільно з Коледжем менеджменту Хенлі здійснив дослідження роботи в командах і на основі отриманих результатів виділив 9 ролей, наявність яких у команді сприяє досягненню найвищих результатів.

Термін «командна роль» характеризує особливості



поведінки та взаємодії людини на роботі. У практичних цілях необхідно розмежувати командну та функціональну роль людини. Остання належить до службових (функціональних) обов'язків, які має виконувати людина, володіючи необхідними технічними навичками та досвідом. М. Белбін розглядає команду як взаємодію 9 типів ролей. Кожна роль характеризується певною поведінковою моделлю, конкретним внеском у результат і особливим способом взаємодії з іншими членами команди. Результати ситуаційного аналізу є підставою для:

- коригування оперативного, річного або стратегічного плану; перегрупування сил і зміни взаємодії між членами команди;
- внесення змін у структуру діяльності команди, якщо це необхідно; уточнення мотивації діяльності членів команди.

Таблиця 10. 7 – Етапи ситуаційного аналізу

№	Завдання етапу	Зміст етапу
I.	Розробка ідей, варіантів, сценаріїв	складання повного переліку можливих сценаріїв вирішення аналізованої ситуації відбір тільки тих можливих сценаріїв, які представляють інтерес для того, хто аналізує
II.	Оцінка і відбір	проведення експрес-аналізу всіх сценаріїв з метою відбору найбільш ймовірних (перспективних, бажаних)
III.	План дій	зіставлення відібраних раціональних сценаріїв за ключовими параметрами їхнього динамічного розвитку; пошук додаткової інформації щодо другорядних факторів, якщо є ймовірність, що вони можуть стати ключовими; оцінка можливих наслідків з кожного варіанту в перспективі розвитку

Отже, команда – це автономний самоврядний колектив професіоналів, здатний оперативно, ефективно і якісно вирішувати поставлені перед ним завдання. Ефект команди заснований на високій мотивації її членів працювати разом на спільний результат.

Принцип роботи команди: добровільна участь; колективне виконання робіт; колективна відповідальність; орієнтація оплати праці на кінцевий результат загальнокомандної роботи; гідна значущість стимулювання команди за кінцевий результат; автономне самоврядування; підвищена виконавча дисципліна.

Організація виробничих та інтелектуальних команд має свої особливості, що зумовлені такими показниками, як постановка цільового завдання; форми стимулювання;



кваліфікація; рівень креативності (творчості); тривалість продуктивного функціонування.

### **Запитання для самоконтролю**

1. Які є ознаки і принципи роботи команди?
2. Які є переваги та проблеми процесу командоутворення?
3. У чому особливості командоутворення в різних сферах діяльності?
4. У яких формах здійснюють командну роботу?
5. За яких умов робота команди є продуктивною?
6. У чому полягає завдання організації, координації і контролю виконання командної роботи?
7. Які командні ролі можна виокремити?



## ТЕМА 11. ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТОЗДАТНОЇ КОМАНДИ

*11.1. Психологічний аналіз змісту та суттєвих характеристик конкурентоздатної команди (інформаційно-смісловий компонент технології).*

*11.2. Комплекс діагностичних методик для вивчення особливостей діяльності конкурентоздатної команди (діагностичний компонент технології).*

*11.3. Система тренінгових занять для формування конкурентоздатної команди (корекційно-розвивальний компонент технології).*

### **11.1. Психологічний аналіз змісту та суттєвих характеристик конкурентоздатної команди (інформаційно-смісловий компонент технології)**

Аналіз інформаційно-сміслового компонента технології передбачає детальний розгляд основних питань щодо сутності феномена «команда»:

- важливість командного підходу в управлінні сучасними організаціями;
- основні характеристики команди та її відмінність від робочої групи;
- особливості конкурентоздатної команди;
- ступінь орієнтації керівників і персоналу сучасних українських організацій на роботу в команді.

Аналізуючи специфіку діяльності команд в українських організаціях, як з'ясувалося, майже не існує спеціальних теоретичних та емпіричних розробок з цієї проблеми. Насамперед зазначимо, що наразі феномен «команда» – це широковживане поняття, яке не має однозначного тлумачення і потребує глибокого аналізу змісту. Спробуємо дещо уточнити це поняття.

Розпочнемо аналіз з того, що більшість авторів вказують на одну з найбільш загальних, «стартових» характеристик команди, а саме на те, що команда – це група людей, або робоча група.

Ознаки, що відрізняють власне команди від інших груп.

1. Визначення цілей діяльності команди.

2. Обґрунтування принципів взаємодії членів команди у процесі досягнення цілей.

3. Встановлення рольової структури команди, позиції та функцій лідера.

Однією з важливих характеристик команди є наявність спільної мети або комплексу цілей, що здебільшого визначають самостійно члени команди (але можуть бути встановлені на основі зовнішніх факторів), а також усвідомлені ними. Найголовнішими в розкритті сутності означеної характеристики команди є такі аспекти:

- спільна мета (або комплекс цілей) повинна не лише бути усвідомлена членами команди, а й засвоєна ними на емоційному рівні;

- спільна мета діяльності команди має бути тісно узгоджена із власними потребами, інтересами членів команди, тобто бути засвоєна на мотиваційному рівні.

На відміну від командного сприйняття в управлінні сучасними організаціями робочу групу характеризують такими ознаками:

- наявність незагальної, спільної мети, а сукупності індивідуальних цілей;

- формальне затвердження цілей, відсутність їх прийняття на емоційному рівні;

- відсутність відповідності між колективною метою групи та особистими інтересами окремих членів команди.

Основні принципи взаємодії членів команди:

- колективна діяльність членів команди для досягнення спільної мети;

- результативність виконання завдання та діловитість спілкування;

- активність та особиста відповідальність кожного за результат діяльності команди;

- взаємовідповідальність та взаємозвітність членів команди;

- партнерство, взаємопідтримка та взаємодоповнення один одного;

- створення умов для особистісного і професійного розвитку членів команди, індивідуальної самореалізації;

- принцип довіри членів команди один до одного;

- принцип гуманізму і толерантності.
- Основні особливості команд, порівняно з робочими групами.

1. Ролі в команді визначають зсередини, з урахуванням мети, індивідуальних особливостей членів команди тощо, натомість як у «звичайних» робочих групах ролі здебільшого визначають зовні.

2. В команді ролі гармонійно взаємодіють та взаємодоповнюють одна одну, а в робочій групі вони переважно взаємодіють на формальній основі.

3. В команді рольова ієрархія відсутня або має дуже просту структуру, а в «звичайній» робочій групі вона може мати надто виражений, складний характер.

4. В команді керівник є лідером групи, а в «звичайній» робочій групі він переважно виконує формальні адміністративні функції.

5. Команда побудована таким чином, що існує певний стиль гнучкості щодо кількості членів, яких вона може прийняти. Однак процес прийняття нових членів не є повністю відкритим, оскільки він залежить від низки факторів, зокрема від того, наскільки потенційні кандидати відповідають заявленим цілям команди, принципам взаємодії, якими керуються її члени, та очікуванням, які команда покладає на своїх членів.

Наразі однією з важливих умов ефективної діяльності команди є досягнення нею конкурентоздатності, з цією метою доцільним є розгляд і вивчення питань стосовно:

- конкуренції;
- конкурентоздатності;
- конкурентоздатної особистості;
- конкурентоздатної команди.

Насамперед слід зазначити, що поняття «конкуренція» (від лат. *concurrenting* – змагання, суперництво) – суперництво між окремими особами, зацікавленими в досягненні певної мети, що визначають індивідуально. А конкурент (від лат. *concurrrens*) той, хто біжить разом з кимось.

Конкуренція – це цивілізована взаємодія особистостей (груп, організацій), яким не потрібно

шукати суперників для того, щоб бути першими. Конкурент – це самодостатня людина (група, організація), яка на вищому рівні професіоналізму робить свою справу, або намагається цей рівень постійно підвищувати, і їй не потрібно когось «перемагати», принижувати чи «обходити», щоб доводити свою першість. Конкуренція має бути закономірним підсумком постійних і грамотних зусиль. Досягнення перемоги залежить від «конкурентоздатності» товарів та послуг і від того, наскільки вони кращі за аналогічну продукцію і послуги інших виробників і підприємств.

Західні спеціалісти вважають, що конкурентоздатність – це здатність передбачати, оновлюватися та використовувати всі можливості для розвитку.

Конкурентоздатна особистість – це особистість, яка:

- прагне постійно розвиватися;
- має власне професійне обличчя;
- легко адаптується;
- вміє себе презентувати;
- є енергійною;
- є толерантною;
- є творчою.

Крім того, виділені інші важливі якості:

- високий рівень наполегливості;
- порядність;
- конструктивний склад розуму.

Конкурентоздатну команду варто розуміти як вищий рівень її розвитку. Її членами є конкурентоздатні особистості. Суттєвими характеристиками конкурентоздатної команди є:

- кожен член команди – це конкурентоздатна особистість;
- кожен член команди сприймає конкуренцію як імпульс для свого самовдосконалення;
- швидка адаптація до змін в навколишньому світі;
- небайдужість усіх членів команди – одностайність до своєї справи;
- ставка на постійне професійне вдосконалення;
- підтримка високого творчого потенціалу;

- здатність ідентифікувати та реалізувати нові напрямки в соціальному та професійному розвитку, залучати і вести за собою людей тощо.

Аналізуючи зв'язок між конкурентоздатною особистістю та командою можна зазначити, що ознаки особистості певним чином трансформовані в ознаки конкурентоздатної команди, але мають значно ширший ракурс.

На основі результатів здійснених досліджень можна зробити такі висновки.

1. Орієнтація на стиль діяльності «команда» в сучасних українських організаціях виражена недостатньо, що зумовлено низкою об'єктивних та суб'єктивних причин.

2. Існують певні відмінності в орієнтації на командний принцип роботи в організаціях, які працюють в різних соціальних сферах (освіта, державна служба тощо), що обумовлено змістом їх діяльності та певними традиціями, які існують у цих сферах.

3. Найбільш орієнтовані на використання стилю «команда» керівники організацій, які можуть виступати ініціатором провадження командного принципу роботи та звертатися із запитом до психологів з персоналу щодо надання психологічної допомоги у вирішенні цієї проблеми в організації.

4. Фахівці зі стажем роботи 5-9 років та 9-15 років і віком від 34 до 43 років і більше є своєрідним ресурсом, з яким може працювати психолог під час створення команди в організації, цим фахівцям можна пропонувати поступово брати участь у різних спільних видах діяльності.

5. Практично не існує відмінностей в орієнтації жінок і чоловіків на стиль діяльності «команда». Тому можна використовувати їхні взаємодоповнюючі можливості для забезпечення ефективної діяльності команд.

6. Результати дослідження можуть допомогти психологам з персоналу враховувати певні тенденції, які існують в реалізації командного підходу в сучасних українських організаціях, та бути орієнтованими на «перспективні» категорії працівників, потенційних членів команди у процесі впровадження «Технології формування конкурентоздатної команди».

## **11.2. Комплекс діагностичних методик для вивчення особливостей діяльності конкурентоздатної команди (діагностичний компонент технології)**

Здійснюючи аналіз проблем діяльності конкурентоздатної команди можливо використовувати наступні основні методики.

1. Опитувальник Р. Блейка – Дж. Мутона.
2. Методика для діагностики функціонально-рольових позицій в команді.
3. Тест для визначення здібностей до підприємницької діяльності.

За допомогою зазначених методик можна розв'язати низку завдань у процесі діагностування проблематики, пов'язаної із діяльністю команди, про які йтиметься нижче.

1. Опитувальник Р. Блейка – Дж. Мутона дає можливість вивчити орієнтацію діяльності менеджерів та персоналу організацій на різні стилі:

- «страх перед бідністю»;
- «авторитет-підкорення»;
- «будинок відпочинку»;
- «організація»;
- «команда».

Ступінь орієнтації менеджерів і персоналу організацій на стиль «команда» дає можливість:

а) виявити ступінь підготовки керівників та працівників до реалізації командного підходу;

б) важливо визначити необхідні заходи на наступних етапах проекту, щоб виконати вимогу респондентів щодо реалізації принципу командної роботи.

2. Методика для діагностики функціонально-рольових позицій в команді допомагає вивчити орієнтацію менеджерів та персоналу організацій на найбільш прийнятні і доречні для них ролі з тих, які традиційно існують для забезпечення ефективної роботи команди:

- «голова»;
- «формувальник»;
- «генератор ідей»;
- «оцінювач ідей»;
- «організатор роботи»;

- «організатор групи»;
- «дослідник ресурсів»;
- «завершувач».

Отримані дані можуть бути використані для вирішення психологами з персоналу та менеджерами на наступних етапах роботи таких завдань:

а) виявлення ролей, на які найбільше і найменше орієнтовані працівники організації;

б) виявлення «проблемних» ролей, тобто тих, що відсутні, і які необхідно інтегрувати у діяльність команди для забезпечення її цілісності та ефективності;

в) відбір людей в команду відповідно до виявлених орієнтацій щодо найбільш прийнятних для конкретних людей ролей.

3. Тест для визначення здібностей до підприємницької діяльності дає змогу вивчити ступінь розвитку у менеджерів та персоналу організацій багатьох характеристик, необхідних для роботи в конкурентоздатній команді, а саме:

- потребу в досягненнях (подальшому розвитку);
- потребу незалежності/автономії;
- схильність до творчості (творчі здібності/спрямування);
- уміння йти на розумний (зважений) ризик;
- цілеспрямованість та рішучість.

Кожна характеристика є комплексною і сформованою за допомогою системи якостей, що дозволяє здійснити детальний аналіз.

Зазначимо, що цей тест спрямований на діагностику підприємницьких якостей в загальному сенсі, притаманних фахівцям, які працюють у різних сферах професійної діяльності, а не тільки тим, які займаються власне підприємницькою діяльністю. Тому його можна використовувати для дослідження проблеми, пов'язаної з розвитком у «реальних» чи «майбутніх» членів команди якостей, необхідних для роботи в конкурентоздатній команді. Звичайно, слід враховувати й те, що надалі необхідно розробити певні методики, які допоможуть діагностувати повністю систему якостей конкурентоздатної особистості, згідно з якими вона прагне постійно



розвиватися, має власне професійне обличчя, легко адаптується, вміє себе презентувати, енергійна, толерантна, творча тощо.

За допомогою даних, отриманих у процесі використання цієї методики, психологи з персоналу можуть вирішити такі завдання:

а) виявити рівень розвитку якостей, необхідних для роботи в конкурентоздатній команді;

б) визначити на подальших етапах у процесі консультування індивідуальну програму розвитку необхідних якостей;

в) визначити систему тренінгових занять, необхідних для розвитку якостей конкурентоздатної команди.

Використання вказаних технологій визначають конкретними завданнями, які вирішують організаційні психологи.

Методика 1. Орієнтація стилю діяльності менеджера або працівника організації на формування команди. (Опитувальник Р. Б Лейка – Дж. Мутона).

Вивчення стилю керівництва здійснюють методом самооцінки або методом експертної оцінки. За умови використання першого методу менеджер або працівник особисто відповідає на поставлені в анкеті запитання, за умови використання другого – на запитання відповідають його підлеглі, керівники або працівники суміжних підрозділів та вище керівництво. Мінімальна кількість експертів – шестеро осіб. Експертам пропонують позначити номери тих тверджень, котрі, на їх думку, є справедливими стосовно цього менеджера. Обробка та інтерпретація результатів.

1. Біля позначених тверджень поставити «одиниці» там, де є відповіді «Завжди», «Часто», «Рідко» та «Ніколи».

2. Відповіді на запитання «Завжди» або «Часто» (№ 2, 4, 6, 8, 14, 18), «Рідко» або «Ніколи» (№ 5, 10, 16) підсумувати та відмітити суму на шкалі «Орієнтація на персонал» управлінської решітки.

3. Полічити решту «одиниць» і позначити суму на шкалі «Орієнтація на завдання».

4. Визначити на управлінській решітці точку координат стилю менеджера.

Під час інтерпретації отриманого результату можна бути орієнтованим на такі характеристики стилю діяльності менеджера, запропоновані авторами методики.

Точка 1.1 «Страх перед бідністю». Керівництво докладає зусиль для забезпечення мінімальної якості роботи, щоб уникнути звільнення.

Точка 9.1 «Авторитет-підкорення». Відповідає такому стилю, за якого виробничий результат – все, а людина – в кращому випадку виконавець. Моральний настрій, що панує в колективі, такого керівника не дуже хвилює.

Точка 1.9 «Будинок відпочинку». Керівник в основу своєї діяльності покладає людські стосунки, створює «сімейну» атмосферу в колективі, але мало турбується про виконання виробничих завдань.

Точка 5.5 «Організація». Керівник знаходить баланс виробничої ефективності та морального клімату в колективі.

Точка 9.9 «Команда». Відповідає стилю керівництва, за якого менеджер прагне побудувати роботу таким чином, щоб співробітники бачили в ній можливість самореалізації і підтвердження власної значущості.

Методика 2. Діагностика функціонально-рольових позицій в управлінській команді.

Описи ролей у груповій взаємодії.

I роль – голова. Функції: сприймає різні точки зору і приймає рішення. Властивості: вміє вислухати, красномовний, логічний, рішучий. Тип: спокійна, стабільна особистість, потребує високомотивованої групи.

II роль – формувальник. Функції: лідер, поєднує зусилля членів групи в єдине ціле. Властивості: динамічний, рішучий, наполегливий. Тип: домінуючий екстраверт, потребує компетентної, цілісної групи.

1 і 2 – два протилежних підходи до спільного управління групою.

III роль – генератор ідей. Функції: джерело ідей. Властивості: багата уява, креативність. Тип: нестандартна особистість, потребує мотивованого оточення, яке сприйматиме його ідеї.

IV роль – оцінювач ідей. Функції: аналіз і логічні висновки, контроль. Властивості: аналітичність, інтелектуальність, ерудованість, «якір групи», повертає до реальності. Тип: розсудлива, вольова особистість, потребує постійного джерела інформації та нових ідей.

V роль – «організатор роботи». Функції: перетворення ідей на конкретні завдання та організація їх виконання. Властивості: організатор, вольовий, рішучий. Тип: вольова особистість, потребує пропозицій, ідей групи.

VI роль – «організатор групи». Функції: сприяє досягненню злагоди у групі, залагоджує непорозуміння, знає потреби, проблеми членів групи. Властивості: чуйність, дипломатичність, доброта, комунікабельність. Тип: емпатійна та комунікативна особистість, потребує постійного контакту з усіма членами групи.

VII роль – «дослідник ресурсів». Функції: з'єднуюча ланка із зовнішнім середовищем. Властивості: комунікабельний, схильний до захопливості, енергійний, привабливий. Тип: «наполегливий екстраверт», потребує свободи дій.

VIII роль – «завершувач». Функції: спонукає групу все робити вчасно й до кінця. Властивості: професійна педантичність, обов'язковість, відповідальність. Тип: педантична особистість, потребує групової відповідальності, обов'язковості.

Щоб управлінська команда була ефективною, необхідно, аби всі ці ролі були представлені в групі та члени групи взаємно доповнювали один одного.

Іноді один член команди може виконувати дві, а то й більше ролей.

Методика 3. Тест на загальні здібності до підприємництва.

Аналіз результатів здійснюють за відповідними секціями, кожна з котрих оцінює конкретну рису. Високий бал за кожною секцією означає ступінь вираженості риси, яку оцінюють у цій секції.

Секція 1. Потреба в досягненнях (подальшому розвитку) Максимальний бал – 12, середній бал – 9. Якщо отримали велику кількість балів у цій секції, Ви наділені усіма або значною кількістю таких рис:

- завбачливість;
- самодостатність;
- оптимізм;
- енергійність;
- наполегливість та рішучість;
- зорієнтованість на результат (завдання);
- ретельність;
- самовпевненість.

Секція 2. Потреба в незалежності/автономії. Максимальний бал – 6, середній бал – 4. Якщо отримали велику кількість балів у цій секції, для Вас характерним є:

- робити щось нетрадиційне;
- працювати наодинці;
- застосовувати індивідуальний підхід до поставленого завдання;
- говорити те, що у Вас на думці;
- не піддаватися тиску групи;
- виявляти впертість та цілеспрямованість;
- не піддаватися тиску наказів;
- вирішувати все самостійно.

Секція 3. Схильність до творчості (творчі здібності/спрямування). Максимальний бал – 12, середній – 8. Якщо отримали високий бал, для Вас характерним є:

- виявляти схильність до нового, невідомого;
- мрійливість;
- здогадливість і розвинена інтуїція;
- очікування виклику, змагання;
- багато ідей;
- допитливість.

Секція 4. Уміння йти на розумний (зважений) ризик. Максимальний бал – 12, середній – 8. Якщо отримали високий бал, для Вас характерним є:

- адекватна оцінка власних можливостей;
- надання переваги вигоді над можливістю втрати;
- діяти в умовах неповної інформації;
- постановка складних, але досяжних цілей;
- низька амбіційність.

Секція 5. Цілеспрямованість та рішучість. Максимальний бал – 12, середній – 8. Якщо отримали високий бал у цій секції, то Ви схильні до:

- сподівання на долю, випадок;
- співставлення результатів з докладеними зусиллями;
- здатності контролювати свою долю;
- впевненості в собі та в своїх діях;
- творення власного успіху своїми руками;
- використання можливостей;
- прояв значної наполегливості у процесі досягнення поставленої мети.

### **11.3. Система тренінгових занять для формування конкурентоздатної команди (корекційно-розвивальний компонент технології)**

У результаті використання активних форм навчання персоналу організацій групою психологів під керівництвом доктора психологічних наук, професора Л. М. Карамушки розроблено систему тренінгових занять, спрямованих на формування конкурентоздатної команди, яка передбачає взаємопов'язані та послідовно здійснювані тренінги.

1. Тренінг формування психологічної готовності менеджерів та персоналу організацій до роботи в команді.

2. Тренінг навичок партнерської взаємодії менеджерів та персоналу організацій в команді.

3. Тренінг розвитку конкурентоздатності команди.

За своїм часовим обсягом система тренінгових занять мінімально може бути проведена протягом 24 годин (по 8 годин щодня упродовж трьох днів). Залежно від конкретних потреб організації обсяг тренінгів може збільшуватися (до 36-48 годин і більше). Під час проведення тренінгів можуть бути використані як організаційно-спрямовуючі, так і змістовно-сміслові інтерактивні техніки.

Розглянемо мету, організаційні та змістовно-сміслові форми інтерактивних технік, які можна використовувати на кожному тренінгу (орієнтовний час – одна година для кожної інтерактивної техніки).

1. Тренінг формування психологічної готовності менеджерів та персоналу організацій до роботи в команді.

Мета: визначити рівень обізнаності учасників тренінгу щодо змісту та особливостей командного менеджменту. Проаналізувати критерії відмінності команди від звичайної групи. Сформуванню уявлення учасників щодо феномена організації команди: ознаки, склад, принципи взаємодії, умови формування. Відпрацювати первинні навички командної взаємодії.

Основні результати тренінгу: усвідомлення ролі командного менеджменту, розкриття суттєвих характеристик команди, актуалізація потреби учасників тренінгу у формуванні команд у своїх організаціях та потреби в проведенні спільного тренінгу, в якому одночасно працюватимуть менеджери і персонал як члени однієї команди.

2. Тренінг навичок партнерської взаємодії менеджерів та персоналу в команді.

Мета: сформуванню позитивні установки менеджерів та персоналу щодо взаємодії один з одним. Розробити спільну модель команди організації: ознаки, рольову структуру, функції лідера, принципи взаємодії, умови формування команди, особливості діяльності різних видів команд, відпрацювати навички виконання спільних творчих проектів та їх презентації на принципах партнерства.

Основні результати тренінгу: формування позитивних установок менеджерів і персоналу один до одного та подолання існуючих стереотипів щодо їх професійних ролей; визнання менеджерами необхідності інтеграції працівників до команди сучасної організації та усвідомлення працівниками ролі менеджерів в команді; отримання менеджерами і працівниками позитивних емоцій та задоволення від спільного виконання завдань; ствердження кожною командою себе за рахунок власних якостей і досягнень; отримання позитивного зворотного зв'язку щодо діяльності своєї організації та команди, яка її представляла.

3. Тренінг розвитку конкурентоздатності команди.

Мета: формування навичок конкурентоздатної взаємодії між різними командами в організації або між різними організаціями на засадах партнерства, толерантності і довіри.

Основні результати тренінгу: усвідомлення сутності та ролі різних стратегій конкурентоздатної взаємодії: а) стратегія змагання; б) стратегія партнерської спрямованості та взаємопідтримки. Опанування навичками конкурентоздатної взаємодії з партнерською спрямованістю.

Окрім змістовно-сміслових, важливу роль у процесі проведення кожного тренінгу відіграють організаційно-спрямовуючі інтерактивні техніки, основні з яких наведені нижче.

1. Підготовка аудиторії. Традиційно для проведення тренінгів використовують заздалегідь підготовлені аудиторії, до яких запрошують учасників.

2. Розподіл на групи може бути здійснений за одним із можливих принципів, а саме – шляхом витягування різнокольорових смужок, які попередньо заготовлюють та відбирають за кількістю учасників.

3. Створення та презентація групових проектів.

4. Ігрові вправи.

Слід зазначити, що розглянуті вище організаційно-спрямовуючі техніки можуть бути використані в різних частинах системи тренінгових занять залежно від потреб учасників, а також в інших тренінгових програмах. Загалом використання психологами з персоналу наведеної технології «Формування конкурентоздатної команди» може сприяти підвищенню ефективності діяльності конкретних команд в сучасних організаціях.

### **Запитання для самоконтролю**

1. Що, на вашу думку, є найважливішим фактором для успішного формування конкурентоздатної команди?

2. Які основні етапи долають команди на шляху до ефективності?

3. Як можна визначити, що команда готова до вирішення складних завдань?

4. Які інструменти та методи можна використовувати для розвитку командної роботи?

5. Які помилки найчастіше допускають керівники у процесі формування команд?

6. Чи можна створити конкурентоздатну команду з людей, які мають різні цінності та стилі роботи? Як подолати такі розбіжності?

7. Які виклики є перед командами в сучасному динамічному середовищі? Як команди можуть адаптуватися до змін?





## ТЕМА 12. ЗАПОБІГАННЯ ТА РОЗВ'ЯЗАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ КОНФЛІКТІВ

*12.1. Організаційні конфлікти: основні види, причини виникнення та шляхи подолання (інформаційно-смісловий компонент технології).*

*12.2. Комплекс діагностичних методик для вивчення особливостей організаційних конфліктів (діагностичний компонент технології).*

*12.3. Модель психолого-організаційного консультування з проблеми розв'язання конфліктів в організації (корекційно-розвивальний компонент технології).*

### **12.1. Організаційні конфлікти: основні види, причини виникнення та шляхи подолання (інформаційно-смісловий компонент технології)**

Аналіз інформаційно-сміслового компонента технології передбачає розгляд таких основних питань щодо сутності феномена «організаційні конфлікти»:

- значущість проблематики конфліктів у діяльності та розвитку сучасних організацій;
- визначення змісту організаційних конфліктів та основних їх видів;
- аналіз основних причин виникнення організаційних конфліктів;
- розкриття структури та динаміки організаційних конфліктів;
- обґрунтування основних напрямків управління організаційними конфліктами;
- означення актуальних проблем, які існують в управлінні конфліктами у вітчизняних організаціях.

Здійснено аналіз кожного з них.

Щодо значущості проблематики конфліктів у діяльності та розвитку сучасних організацій насамперед слід зазначити, що конфлікти є важливою складовою функціонування всіх соціальних систем.

Аналіз діяльності сучасних організацій дає підстави робити висновок, що конфлікт є важливою формою

взаємодії людей, засобом вирішення тих чи інших ділових проблем та самоствердження особистості в колективі.

Варто зауважити, що роль конфліктів у діяльності сучасних організацій науковці розглядають з різних позицій.

Дехто з дослідників вважає, що найголовніше – це попередження конфліктів в організаціях та їх профілактика.

Інші автори наполягають на тому, що конфлікти в організаціях – це нормальне, а до певної міри бажане явище, розглядаючи їх як рушійну силу організаційних змін, їх суттєвий чинник.

«Теорія розв'язання», що ґрунтована на загальних засадах людських потреб – це ще один підхід до вивчення організаційних конфліктів у наукових працях західноєвропейських учених, в якому головним прийомом розгляду є вчасне розпізнавання конфлікту та контроль над ситуацією.

Психологічне забезпечення управління конфліктами в організаціях є одним із найважливіших напрямків діяльності психологів.

Організаційний конфлікт – це активна взаємодія двох або більше різноспрямованих сил, яка виникає через розбіжності позицій та інтересів, ціннісних орієнтацій, соціальних установок, планів як окремих працівників, формальних і неформальних груп, що функціонують в організації, так і організацій загалом внаслідок загострення суперечностей у процесі їх діяльності та розвитку.

У психології існують різноманітні класифікації конфлікту залежно від критеріїв, що використовують для їх поділу. Конфлікти, які виникають в управлінні організаціями, також можуть бути класифіковані за різними критеріями.

Доцільним для здійснення «базової» класифікації конфліктів є використання наступних критеріїв:

- тип організації;
- місце локалізації конфлікту;
- кількість людей, задіяних в конфлікті;
- управлінський статус учасників конфлікту;
- статус керівника в конфлікті.

Основні види організаційних конфліктів:  
внутрішньоорганізаційний, внутрішньоособистісний, міжособистісний, між особистістю і групою, міжгрупові.

Визначення видів організаційних конфліктів уможливорює більш точне окреслення причин, що викликають їх.

Аналіз певної літератури та досвіду діяльності організацій показує, що всі конфлікти класифікують за причинами їх виникнення:

- конфлікт ролей;
- конфлікт бажань;
- конфлікт норм поведінки.

Зауважимо, що конфлікти у реальному житті часто поєднані між собою і мають об'єктивно-суб'єктивну природу:

- з одного боку, вони зумовлені зовнішніми об'єктивними чинниками;
- з іншого – вони обумовлені внутрішніми суб'єктивними чинниками.

Конструктивні конфлікти в організаціях пов'язані з розбіжностями, що стосуються принципових аспектів, проблем життєдіяльності організації та її членів. Розв'язання таких конфліктів – це те, що допомагає організації рости та розвиватися.

Деструктивні конфлікти призводять до негативних, іноді навіть руйнівних дій, переростають у відкрите протистояння, можуть супроводжуватися негативними явищами, що неминуче спонукає до різкого зниження ефективності роботи організації.

Стабілізуючі конфлікти не приносять прогресивних змін і не призводять до погіршення ситуації, головне їх призначення – це збереження, закріплення та поступовий розвиток існуючих в організації норм.

Будь-який організаційний конфлікт відіграє неабияку роль у регуляції поведінки та діяльності менеджерів і персоналу організації.

Позитивні функції організаційного конфлікту: самоаналіз, рефлексія своїх інтересів, потреб, звільнення від негативних емоцій, виникнення нових поглядів, ефективно

прийняття групових рішень, осмислення взаємних претензій, впровадження нових норм поведінки, створення нових груп тощо.

Негативні функції організаційного конфлікту: психологічний дискомфорт особистості, емоційні втрати, нервозність, порушення системи комунікацій, послаблення групової єдності, плинність кадрів, і як наслідок – зниження ефективності виконання завдань і цілей організації.

Відповідно, конфлікт – це психологічне явище, яке, зазвичай, має два різних аспекти і може виникати між двома протилежними полюсами.

У структурі конфліктів можна виділити наступні елементи:

- сторони (учасники) конфлікту;
- умови перебігу конфлікту;
- образи конфліктних ситуацій;
- можливі дії учасників конфлікту;
- результати конфліктних дій.

Динаміка організаційного конфлікту – це послідовна зміна чотирьох стадій:

- виникнення об'єктивної конфліктної ситуації;
- усвідомлення об'єктивної конфліктної ситуації бодай одним учасником, конфліктної взаємодії;
- перехід до конфліктної взаємодії;
- розв'язання конфлікту.

Аналіз змісту та структури конфліктів в організаціях дає змогу розглянути одну з найважливіших і найскладніших проблем у діяльності психологів з персоналу – психологічне забезпечення управління організаційними конфліктами.

Під час вирішення цієї проблеми насамперед слід враховувати, що управління організаційними конфліктами має два основних завдання:

- застосування управлінським персоналом спеціальних способів і прийомів запобігання (профілактики) ймовірних конфліктів;
- пошуки шляхів та умов подолання вже існуючих, реальних конфліктів.

Запобігання (профілактика) конфліктів в організаціях може бути здійснена двома основними способами:

- за допомогою «вертикальних» управлінських дій;
- за допомогою самостійних дій.

Подолання конфліктів зазвичай здійснюють за двома основними напрямками:

- управління латентними (прихованими) конфліктами;
- подолання відкритих (реальних) конфліктів.

Алгоритмом фактичного розв'язання «реальних» конфліктів є пошук відповідей на три найголовніші питання.

1. Чому сторони вступають у конфлікт?
2. Чого вони хочуть домогтися?
3. Як вони намагаються це зробити?

## **12.2. Комплекс діагностичних методик для вивчення особливостей організаційних конфліктів (діагностичний компонент технології)**

Діагностичні методики, які можуть бути використані психологами у дослідженні організаційних конфліктів:

1. Методика дослідження стилю поведінки в конфлікті Кеннета Томаса.
2. Методика дослідження ефективного спілкування та раціональної поведінки в конфлікті.
3. Діагностика готовності до переговорів і розв'язання конфліктів.

Кожна із зазначених методик дає можливість вирішити низку завдань у діагностиці проблематики, пов'язаної з організаційними конфліктами.

1. Методика дослідження стилю поведінки в конфлікті К. Томаса дає можливість виявити п'ять основних типів поведінки особистості в конфліктній ситуації:

- відхід від конфлікту;
- поступливість;
- боротьба;
- компроміс;
- співробітництво.

Застосування цієї методики в роботі з менеджерами та персоналом організацій допомагає розв'язати такі завдання:

а) виявити ті стилі поведінки (один або декілька), на які найбільше або найменше орієнтуються учасники опитування;

б) побудувати «груповий» профіль поведінки в конфлікті працівників певного підрозділу або організації загалом;

в) розробити корекційну програму, спрямовану на опанування особистістю (групою) різноманітними стилями поведінки в конфлікті та доцільністю їх використання в різних професійних ситуаціях.

Охарактеризуємо окремо кожен з п'яти типів поведінки.

Відхід від конфлікту або намагання його не помітити – це такий тип поведінки, коли у конфлікті мінімально враховують як власні інтереси, так і опонента.

Причинами такої поведінки в конфлікті можуть бути:

- усвідомлення відсутності необхідних ресурсів для отримання «перемоги» над опонентом;
- особливе ставлення до опонента;
- намагання виграти час для «перегрупування сил» і наступної перемоги;
- індивідуально-психологічні особливості учасників конфлікту (несхильність до жорстких форм поведінки, лагідний характер, низький рівень домагань тощо).

Боротьба або «конкуренція» – тип поведінки, за якого у конфлікті максимально враховують і задовольняють власні інтереси і мінімально – інтереси опонента.

Поступливість – тип поведінки, орієнтований на мінімальне врахування в конфлікті власних інтересів і максимальне задоволення інтересів опонента.

Компроміс – тип поведінки, який забезпечує часткове задоволення у конфлікті і власних інтересів та інтересів опонента, що досягають за такої умови: «Я поступлюся тобі в чомусь, а ти мені – в іншому».

Співробітництво – тип поведінки, який забезпечує максимальне задоволення в конфлікті власних інтересів та інтересів опонента.

2. Методика дослідження ефективного спілкування та раціональної поведінки в конфлікті передбачає чотири окремі методики (Методика «Деструктивна (руйнівна) поведінка», Методика «Самооцінка раціональної поведінки в конфлікті», Методика «Самооцінка «мудрої поведінки» в конфлікті», Методика «Розвиток емпатії») і дає можливість дослідити особливості поведінки менеджерів і персоналу організацій, які впливають на виникнення та перебіг організаційних конфліктів:

- виявити «саботажників» спілкування, які можуть бути причиною деструктивної (руйнівної) взаємодії і спричинити виникнення конфліктів в організації;
- проаналізувати ступінь орієнтації на певний стиль поведінки в конфлікті – «раціональну» та «мудру поведінку» в конфлікті;
- дослідити рівень орієнтації на прояви емпатії в процесі спілкування, яка позитивно впливає на запобігання та розв'язання конфліктів.

На основі результатів, отриманих за допомогою цієї методики, організаційні психологи можуть розробити індивідуальні та групові програми, спрямовані на оптимізацію поведінки менеджерів і працівників у ситуації організаційних конфліктів.

3. Методика діагностики готовності до переговорів і розв'язання конфліктів дає можливість визначити рівень готовності менеджерів і працівників організацій до ведення переговорів і розв'язання конфліктів за такими складовими:

- знання;
- уміння;
- здібності.

Окрім того, за допомогою методики визначають загальний рівень такої готовності. За результатами дослідження доцільними є:

- а) розробка індивідуальних програм розвитку необхідних якостей;

б) упровадження системи тренінгових занять, необхідних для розвитку конфліктної компетентності (знання про конфлікти, про засоби та прийоми конструктивного розв'язання конфліктів тощо).

Важливим фактором під час вибору методів дослідження є мета студії:

- рішення з метою профілактичних заходів, розв'язання актуального конфлікту;
- ретроспективний аналіз конфлікту для однієї особи (керівника);
- організація переговорного процесу між сторонами тощо.

Важливим на етапі психодіагностики є також аналіз особистості менеджерів та працівників організацій як суб'єктів конфліктної взаємодії, вивчення мотиваційно-потребнісної сфери, що інтегрує соціальні установки, ціннісні орієнтації, інтереси, потреби. Надважливим є здатність керівників та працівників до самопізнання, саморефлексії і самовдосконалення.

### **12.3. Модель психолого-організаційного консультування з проблеми розв'язання конфліктів в організації (корекційно-розвитковий компонент технології)**

Основними етапами здійснення психолого-організаційного консультування, які певною мірою співвіднесені з основними компонентами консультування, є:

1-й етап – формування потреби у керівників організацій у зверненні за допомогою до консультанта (співвіднесені з мотиваційним компонентом моделі);

2-й етап – аналіз, уточнення та формування замовлення на консультування (співвіднесений з когнітивно-смісловим компонентом моделі);

3-й етап – здійснення власне психологічного консультування з проблем управління (співвіднесеного з операційно-технологічним компонентом). Цей етап можна поділити на основні підетапи:

- вибір стратегії консультування;



- діагностування основних проблем, які існують в організації;

- розробка та впровадження програми коригуючого впливу.

### Особливості здійснення психолого-організаційного консультування з проблеми організаційних конфліктів

1. Мотиваційний компонент.

Наявність позитивної негативної мотивації.

2. Когнітивно-смісловий компонент.

Структура конфлікту.

3. Операційно-технологічний компонент

3.1. Визначення стратегії консультування

3.2. Дослідження основних проблем, які існують в організації – здійснення аналізу в організації:

- використання комплексу методів:

- аналіз основних результатів обстеження.

3.3. Розробка та впровадження програми коригуючого впливу.

### **Запитання для самоконтролю**

1. Що, на вашу думку, є найбільш поширеними причинами виникнення конфліктів у сучасних організаціях?

2. Які, на вашу думку, найбільш ефективні стратегії запобігання конфліктам на робочому місці?

3. Яку роль відіграє лідер у вирішенні організаційних конфліктів?

4. Чи можете ви навести приклад ситуації, коли використання медіації було б найбільш ефективним способом вирішення конфлікту?

5. Як можна застосувати модель 5 стадій конфлікту на практиці для його успішного вирішення?

6. Як можуть бути змінені підходи до вирішення конфліктів в організаціях у зв'язку з розвитком дистанційної роботи?

7. Як можна розвивати навички ефективного управління конфліктами у співробітників?

8. Які довгострокові наслідки можуть мати невирішені конфлікти в організації?

## ГЛОСАРІЙ

### Аа

**АДАПТАЦІЯ** (від лат. adapto – пристосовую) – пристосування індивіда до навчального (виробничого) колективу, до навколишнього середовища.

**АЛЬТРУЇЗМ** (франц. altruisme, лат. alter – інший) – безкорисливе прагнення до діяльності на благо інших; самовіддана турбота про благополуччя інших; протилежність егоїзму.

### Вв

**ВИГОРАННЯ ПРОФЕСІЙНЕ** – один із видів професійної деформації – стресова реакція, що виникає внаслідок тривалих некерованих професійних стресів і має ознаки фізичного, психічного, емоційного виснаження, а в деяких випадках – погіршення ставлення до інших та до себе.

**ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ ОСОБИСТОСТІ** – усвідомлена потреба співвіднесення власної поведінки із суспільними нормами та установками; є характеристикою стосунків, в яких перебувають люди, і стосується різних аспектів їхньої діяльності, визначаючи її спрямованість. Відображена у свідомості, характері, почуттях, різних формах просоціальної поведінки і свободі вибору. Тісно пов'язана зі знанням об'єктивних законів розвитку суспільства, рівнем освіти і культури.

**ВІДРАЗА** – часто виникає разом з гнівом, але має свої особливості і може відчуватися по-різному. Якщо емоція гніву викликає бажання покарати, то відраза – це бажання позбутися кого-небудь або чого-небудь.

**ВПЛИВ** – будь-яка поведінка одного індивіда, яка спричиняє зміну поведінки, стосунків, відчуттів тощо іншого індивіда.

### Гг

**ГАЛО-ЕФЕКТ** (ефект ореолу; haloeffect, від англ. halo – ореол, сяйво і лат. effectus – дія, результат) – результат впливу загального враження про що-небудь (явище, людину, речі) на прийняття його приватних особливостей.

**ГНІВ** – виникає за явної невідповідності поведінки іншої людини до норм етики, моралі. Може виникнути

відчуття сильного збудження, що супроводжується м'язовим напруженням, тремтінням голосу і почервонінням обличчя. Емоція гніву може сприяти мобілізації сили, викликати відчуття впевненості у правильності власних дій.

**ГОРДОВИТИЙ** – той, хто зневажливо, з висока ставиться до інших.

#### Дд

**ДЕПРЕСІЯ** – комплекс, що поєднує горе, гнів, відразу, презирство, страх, провину і боязкість. Водночас гнів, відраза і презирство можуть бути як зовнішньо спрямованими (ворожість, що стосується інших), так і внутрішньо спрямованими (ворожість, спрямована на себе).

**ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЯ** – це, коли відповідальність за низку ключових рішень покладають або делегують на нижчі рівні влади. Це також означає, що на ці рівні передають права на ухвалення цих рішень.

#### Ее

**ЕГОЇЗМ** (від лат. ego – «я») – поведінка, яку цілком визначає думка про власну користь і вигоду. Індивід ставить свої інтереси вище від інтересів інших. Різновидом є: розумний егоїзм – переконання в тому, що перш за все потрібно діяти у своїх власних інтересах; індивідуалізм – фокусування уваги на індивідуальному, на протигагу громадському; макіавеллізм – тенденція до обману і маніпулювання іншими людьми заради особистої вигоди.

**ЕГОЦЕНТРИЗМ** (лат. ego – «я», лат. centrum – центр) – нездатність чи невміння індивіда визнати інший кут зору. Сприйняття свого кута зору як єдино правильного.

**ЕСКАЛАЦІЯ** (від лат. scala – сходи) – планомірне нарощування військової могутності держави, армії. Також існує сталий вираз «ескалація конфлікту». Ескалація проблеми – винесення проблеми до обговорення на

вищий рівень за неможливості її розв'язання на поточному чи у разі, коли закінчується термін для ухвалення рішення.

**ЕТИКА** (лат. ethica – звичай) – норми поведінки, сукупність моральних правил, певної соціальної групи.

**ЕТИЧНИЙ** – пов'язаний з етикою, такий, що відповідає вимогам етики.

## Іі

**ІНТЕРЕС** (від лат. *interesse* – бути всередині) – позитивний емоційний процес, пов'язаний з потребою дізнатися щось нове про об'єкт інтересу, підвищена увага до нього; емоційний вияв пізнавальних потреб людини, дуже важливий для формування різноманітних навичок та інтелекту.

## Кк

**КОМАНДА** – це група індивідів, людей-однотумців, які для досягнення певної мети координують свої дії та поєднують трудові та інтелектуальні зусилля. Група людей, які виконують певну роботу. Невелика група людей з комплементарними навичками, які працюють разом, щоб вирішувати проблеми, досягати більшого і підтримувати один одного таким чином, щоб заохочувати кожного брати на себе відповідальність за свою роботу.

**КОМПЕТЕНТНІСТЬ** (лат. *competens* – підходящий, відповідний, належний, здібний, знаючий) – якість людини, яка володіє всебічними знаннями в певній галузі; кваліфікаційна характеристика індивіда, його потенційна готовність вирішувати завдання зі знанням справи; містить змістовний (знання) і процесуальний (уміння) компоненти; постійне оновлення знань, володіння новою інформацією для успішного застосування цих знань у конкретних умовах. Компетентність – це володіння певною компетенцією, тобто знаннями та досвідом власної діяльності, що дозволяють формулювати об'єктивні судження і приймати точні рішення.

**КОМПЕТЕНЦІЯ** – (від лат. *competere* – відповідати, підходити) – 1) добра обізнаність у чому-небудь; 2) коло повноважень організації, установи або особи. Базова якість індивіда, що є сукупністю знань та рис особистості, потрібних для результативної діяльності. Професійна компетенція – здатність успішно діяти на основі практичного досвіду, вміння і знань у процесі розв'язання професійних завдань. Міжкультурна компетенція – здатність успішно спілкуватися з представниками інших культур.

**КОМУНІКАТИВНА КОМПЕТЕНТНІСТЬ** – це узагальнююча комунікативна властивість особистості, що об'єднує комунікативні здібності, знання, вміння та

навички, чуттєвий і соціальний досвід у сфері ділового спілкування; володіння складними комунікативними навичками і вміннями, формування адекватних умінь у нових соціальних структурах, знання культурних норм і обмежень у спілкуванні, знання звичаїв, традицій, етикету; дотримання правил пристойності; вихованість, орієнтація в комунікативних засобах, властивих національному менталітетові.

**КОМУНІКАТИВНА КУЛЬТУРА** – це важлива невід’ємна складова загальної культури особистості, яка дозволяє людині правильно орієнтуватися у будь-якій комунікативній ситуації, вміло використовувати комунікативні знання та уміння, враховуючи індивідуальні комунікативні особливості учасників взаємодії або спілкування.

**КОМУНІКАТИВНА СИТУАЦІЯ** – це набір усіх подій, які відбуваються у контактній групі. Її компонентами є комплекс об’єктивних факторів, які впливають на кожного члена групи робочого колективу чи випадкових учасників бесіди; система соціальних установок членів групи; особистісне задіяння учасників у певній події.

**КОМУНІКАЦІЙНА МЕРЕЖА** – це структуроване сплетіння каналів передачі інформації між членами групи, яке впливає на спільну діяльність організації, на процеси, що в ній відбуваються, і на психологічний клімат. Виділяють централізовані і децентралізовані мережі.

**КОМУНІКАЦІЯ** (від лат. communicatio – робити щось спільно, повідомляти, спілкуватись, зв’язувати) – те саме, що спілкування, передавання інформації від людини до людини – специфічна форма взаємодії людей у процесі пізнавально-трудової діяльності за допомогою мови чи інших знакових систем.

**КОМУНІКАЦІЯ ВЕРБАЛЬНА** – це мовне спілкування людей, що відбувається у словесній формі. За допомогою мови відбувається спілкування людини з іншими людьми і ефективність такого спілкування передбачає, що співбесідники використовують спільну мову.

**КОМУНІКАЦІЯ НЕВЕРБАЛЬНА** – будь-яка комунікація, яку здійснюють без слів. Для спілкування використовують інтонації, рухи, контакт очима, жести, міміку тощо.

**КОНСЕНСУС** (лат. consensus – згода) – спосіб ухвалення рішень за відсутності принципових заперечень у більшості зацікавлених осіб, ухвалення рішення на основі загальної згоди без здійснення голосування, якщо ніхто не заперечує проти цього, або якщо не враховують думку кількох незгодних учасників. У широкому розумінні – це загальна згода за відсутності заперечень щодо суттєвих питань.

**КОНФЛІКТ** – зіткнення протилежних інтересів, думок, поглядів, серйозні розбіжності; гостра сутичка. Процес, в основі якого є розходження його учасників з приводу цілей чи методів їх досягнення.

**КОРПОРАЦІЯ** (лат. corporatio – об'єднання) – товариство, спілка, сукупність осіб, об'єднаних на основі професійних інтересів.

**КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА** – сукупність моделей поведінки, що показали свою ефективність, і які поділяє більшість членів організації. Компонентами корпоративної культури є: прийнята система лідерства; стилі розв'язання конфліктів; діюча система комунікації; положення індивіда в організації; особливості гендерних і міжнаціональних взаємин; прийнята символіка: гасла, організаційні табу, ритуали. Сучасні керівники розглядають культуру своєї організації як потужний стратегічний інструмент, що дозволяє орієнтувати всі підрозділи та окремих осіб на спільні цілі.

**КРЕАТИВНІСТЬ** (від англ. create – створювати, творити) – творчі здібності індивіда, здатність людини сприймати і генерувати радикально нові ідеї, які кидають виклик традиційним моделям мислення і є невід'ємною частиною її когнітивного профілю. У контексті повсякденного життя креативність може бути визначена як здатність досягати мети або знаходити рішення у складній ситуації.

**КУЛЬТУРА** (від лат. cultura, від дієслова colo, colere – обробіток, пізніше виховання, освіта, розвиток, шанування) – поняття, що має багато значень в різних сферах людської життєдіяльності. Термін «культура» визначають як сукупність людської діяльності, що охоплює всі форми і методи людського самовираження і самопізнання.

## Лл

**ЛЕГІТИМНИЙ** (від лат. *legitimus* – законний) – законослухняна особа; законний, правочинний.

**ЛІДЕР** (англ. *leader*) – особа, яка займає авторитетну і впливову позицію, як правило, на чолі групи або організації.

**ЛІДЕРСТВО** (від лідер) – один з механізмів інтеграції групової діяльності, коли індивід або частина соціальної групи виконує роль лідера, тобто об'єднує, спрямовує дії всієї групи.

## Мм

**МОТИВ** (з лат. *motivatio* – спонукання, підштовхування) – спонукання до активної діяльності особистості, соціальної групи, спільноти людей, пов'язане із задоволенням потреб; причина поведінки, діяльності може бути внутрішньою (властивість особистості) або зовнішньою, неопосередкованою психікою людини; прагнення до матеріального (заробіток) і/або цікавої роботи, можливості самореалізації.

**МОТИВАЦІЯ** – це органічна частина процесу управління, за допомогою якої людська енергія перетворюється на визначену поведінку, що сприяє ефективній реалізації планів організації завдяки спільній діяльності. Відносно стійку та індивідуально неповторну систему мотивів, сукупність зовнішніх і внутрішніх умов, що визначають їхню спрямованість, а також власне процес дії мотивів називають «мотивацією», що є динамічним процесом фізіологічного та психологічного характеру. Він керує поведінкою людини і визначає її організованість, активність, стійкість та здатність задовольняти свої потреби.

## Оо

**ОРГАНІЗАЦІЙНА КУЛЬТУРА** – система формальних і неформальних правил і норм діяльності, індивідуальних і групових звичаїв і традицій, особливостей поведінки працівників в організації, що має певний стиль керівництва, показники задоволеності роботою, рівень взаємної співпраці, ідентифікація працівників із власне організацією.

**ОРГАНІЗАЦІЙНА ПОВЕДІНКА** – це не тільки теоретична дисципліна, а й комплексна прикладна наука

про психологічні, соціально-психологічні, соціальні та організаційно-економічні аспекти і фактори, що впливають і значною мірою визначають поведінку і взаємодію суб'єктів організації – людей, груп, колективу загалом, одне з одним і зовнішнім середовищем.

**ОРГАНІЗАЦІЙНА СТРУКТУРА** – це характеристика будь-якої організації, яка визначає склад, ієрархію, розподіл робіт і владні повноваження із підрозділами і відповідальними особами. Організаційна структура – це основа організації, схема посад та підрозділів, наріжним каменем якої є формальні стосунки між людьми в організації.

**ОРГАНІЗАЦІЯ** (від грец. *οργανον* – інструмент, внутрішня підпорядкованість, узгодженість, сукупність процесів або дій, що сприяють вдосконаленню взаємозв'язків між частинами цілого) – цільове об'єднання ресурсів для досягнення певної мети. У загальному розумінні цей термін означає групу людей з розподілом виконання завдань між її учасниками для досягнення певної колективної мети. Ключовим елементом, рушійною силою організації є люди, члени організації. Не всяке об'єднання можна назвати організацією. Терміном «організація» описують стан людських систем (суб'єктів), в яких досягнуто певного порядку.

#### Сс

**СОЦІАЛІЗАЦІЯ** – комплексний процес засвоєння індивідом певної системи знань, норм і цінностей, які дозволяють йому бути повноправним членом суспільства; одним з основоположних соціальних процесів, що забезпечує існування людини в суспільстві, є інтеграція людини в суспільство та її подальше долучення до суспільних відносин.

#### Фф

**ФЕНОМЕН** (грец. – те, що з'являється) – незвичайне явище, рідкісний факт або процес.

**ФОРМАЛІЗАЦІЯ** – процес подання організаційної структури (моделі організації) у вигляді графічної схеми з розподілом ролей та зв'язків між елементами (відділами, підрозділами тощо).



**ФОРМАЛЬНІ ГРУПИ** – створюють за ініціативи керівника внаслідок вертикального та горизонтального поділів праці для виконання певних завдань і досягнення конкретних цілей.

**Цц**

**ЦЕНТРАЛІЗАЦІЯ** – це концентрація прав приймання, розв'язання, зосередження владних повноважень на верхньому рівні керівництва організацією.

**ЦІННОСТІ** – те, що дуже важливе для людини. Їх усвідомлення та реалізація дають їй можливість бути сформованою як особистість, відчувати задоволення від життя і праці.

## **ПРАКТИЧНІ КЕЙСИ І ЗАВДАННЯ**

### **До теми 1**

Ви повинні подумки уявити собі чотири наступні ситуації, і спробувати вирішити їх найбільш правильним чином, враховуючи засвоєний Вами матеріал.

#### *Ситуація 1.*

Розглянемо сценарій, в якому психолог, який критикує суспільні норми, пояснює появу організаційної та трудової психології виключно вигодою для керівників, стверджуючи, що вона, в першу чергу, слугує підвищенню продуктивності та стабільності організації.

У чому б Ви погодилися з цим критиком, і що б Ви йому заперечили?

#### *Ситуація 2.*

Організаційний психолог стверджує, що потрібно обов'язково вивчати поведінку і переживання людини в організації, тому що вони повністю залежать від існуючої соціальної структури. Висловіть контраргументи проти цього твердження.

#### *Ситуація 3*

Уявіть, що в організації необхідно модернізувати умови роботи. Фахівці з підготовки хочуть здійснити цей процес, як правило, без втручання працівників.

Однак організаційний психолог рекомендує їм вислухати і думку працівників з цього приводу. З великими зусиллями йому вдалося переконати їх у цьому. Але виявляється, що працівники зовсім не зацікавлені у вирішенні цього питання:

– Нехай над цим думають фахівці, – кажуть вони, – адже нам ніхто не платить за участь в обговоренні таких проблем.

Чим можна пояснити таку реакцію працівників?

Як тепер слід вчинити психологу, який працює в цій організації?

#### *Ситуація 4.*

Уявімо, що організаційний психолог отримав завдання: переконати одного з працівників фірми працювати в нічну зміну, яку тільки що запровадили в організації.

• Тобі не слід цього робити, - радить йому друг, - ти ж

знаєш, що робота в нічну зміну може завдати шкоди здоров'ю.

• Та знаю я, – відповідає психолог, – я говорив про це нашому директору, але він залишився непохитний. Так що це – його відповідальність, а не моя.

Як Ви вважаєте, чи прийнятна така позиція психолога?

### До теми 3

Ви повинні подумки уявити собі чотири ситуації і спробувати вирішити їх найбільш правильним чином, враховуючи вивчений Вами матеріал.

#### *Ситуація 1.*

Таким чином, виникає питання, чи є виправданим впровадження заходів в організаційному середовищі, які на думку працівників можуть підвищити їхню кваліфікацію, але водночас погіршити їх задоволеність роботою, особливо у контексті твердження кваліфікованих експертів про те, що такі заходи позбавлені відчутних переваг і насправді можуть бути шкідливими.

#### *Ситуація 2.*

Уявіть, що в робочій групі, у складі якої переважна більшість – жінки, учасниці реалізують трудову діяльність у формі віддаленої роботи. Через деякий час ці жінки починають скаржитися, що вони майже не мають доступу до виробничого потоку інформації, внаслідок чого їх не підвищують по службі і не збільшують зарплату, і вони йдуть до психолога, який працює в цій організації. Як виправити цю ситуацію, які індивідуальні чи структурні заходи щодо організації робочого середовища слід здійснити?

#### *Ситуація 3.*

Уявіть, що 8 фахівців, які раніше практично не спілкувалися і не взаємодіяли один з одним, повинні наступного місяця виконати дуже складне завдання всередині проєктної групи. На час виконання цього спеціального завдання їх звільняють від їх повсякденних функцій. Керівництво організації вирішує провести дводенний тренінг з розвитку командності для цих восьми фахівців. Як потрібно організувати цей тренінг? Розробіть план цього тренінгу, вкажіть в ньому навчальні цілі, а також зміст тренінгів.

#### Ситуація 4.

Уявіть, що в одній великій організації працюють 8 робочих груп, які – незалежно один від одного – виконують схожі завдання. Проте, результативність цих груп сильно відрізняється – незважаючи на те, що розміри груп більш-менш однакові. Розробіть план дослідження, за допомогою якого можна буде проаналізувати, чи не є обмеження продуктивності головною передумовою для розсіювання цієї ж продуктивності між групами?

А. Визначте, яку модель взаємодії людини та організаційного оточення реалізують в університеті, обґрунтуйте, чи результативна ця модель.

Б. Проаналізуйте, що є складовим вашого організаційного середовища?

В. Опишіть труднощі, яких Ви зазнали, коли почали працювати в новій організації – ВНЗ. Поміркуйте про те, що було причинами цих проблем. Як ці проблеми було вирішено?

Г. Дайте відповідь на питання: що визначає можливості інтеграції людини в організаційне середовище?

Д. Сформулюйте найпоширеніші труднощі та проблеми взаємодії людини з організаційним середовищем. Чому вони виникають і як їх можна уникнути?

Є. Визначте комплекс основних очікувань від людини, яка розпочинає роботу в новій організації, і що організація, зазвичай, очікує від неї?

Е. Заповніть таблицю.

#### Організація та особа

Особа очікує від організації	Організація очікує від особи

Завдання 2. Визначте взаємозалежність між моделями організаційної поведінки та формою пануючої організаційної культури. Охарактеризуйте набір владних інструментів, що сприяє реалізації цілей системи організаційної поведінки залежно від типу організаційної культури. Відповідь поясніть на конкретному прикладі.

Типи організаційних культур:

- органічна;
- підприємницька;
- бюрократична;
- партиципативна (система представництва груп та участі колективу).

## До теми 5

### *Ситуація 1.*

Опитування в організаціях західних індустріальних країн часто показують, що працівники найбільше цінують у своїй роботі гідну зарплату, гарантії зайнятості та товариських колег, тоді як керівники найбільше цінують автономію та можливість вільно приймати рішення.

Інтерпретуйте цей факт, беручи до уваги теорію мотивації Маслоу і наведіть два альтернативних тлумачення.

### *Ситуація 2.*

В організації, розташованій в економічно відсталому регіоні, здійснили опитування на тему задоволеності роботою, 84 % опитаних сказали, що вони або «задоволені», або «дуже задоволені». Результати цього опитування дуже здивували дослідників, оскільки – на думку експертів – і робоче середовище, і структурування роботи, і стиль лідерства керівників в цій організації були незадовільними.

В іншій організації, – яка, на думку експертів, перебувала в набагато більш економічно розвиненому районі, – розташованому в невеликому місті, тільки 78 % працівників відповіли, що задоволені своєю роботою.

Чим можна пояснити настільки несподівані результати опитування?

### *Ситуація 3.*

Результати деяких емпіричних досліджень показують, що у найманих працівників між задоволеністю працею і рівнем прогулів існує чітка негативна кореляція, водночас вона не є статично значущою для керівників організації.

Чим можна пояснити цей факт?

### *Ситуація 4.*

У бюро працювало 12 осіб, які набирали тексти виступів, записаних на диктофони, на сучасних комп'ютерах.

Вони працювали разом у великій кімнаті. І трудова мотивація, і задоволеність роботою в цьому бюро були на досить низькому рівні. Якість і кількість виготовлених текстів значно відрізнялися, а рівень прогулів, суперечок і конфліктів був високим.

### До теми 11

Завдання 1. У таблиці представлені ситуаційні змінні, які уможливають появу заміників лідерства. Замінниками лідерства є такі особливості роботи, організації чи підлеглих, які роблять непотрібним чи зайвим керівництво менеджера. Нейтралізатори перешкоджають керівнику продемонструвати певні зразки поведінки. У таблиці представлені замітники для двох стилів лідерства: орієнтованого на відносини та орієнтованого на завдання. Позначте хрестиком для кожного із названих стилів замітники, які нейтралізують ці стилі.

Таблиця 1 – Замінники та нейтралізатори керівництва

Характеристика	Нейтралізатори стилю, орієнтованого на відносини	Нейтралізатори стилю, орієнтованого на задачу
<p>Підлеглого</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Здібності, досвід, підготовка, знання.</li> <li>2. Незалежність, самостійність.</li> <li>3. Професіоналізм.</li> <li>4. Байдужість до організаційних стимулів.</li> </ol> <p>Робочих завдань</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>5. Рутинність, ясність, простота.</li> <li>6. Відсутність альтернативних методів.</li> <li>7. Автоматичний зворотний зв'язок щодо результатів.</li> </ol>		

<p>8. Надає внутрішнє задоволення. Організації</p> <p>9. Чіткість цілей, планів, кола обов'язків (процеси формалізовані).</p> <p>10. Неможливість гнучкості відносин (Непорушні правила та процедури).</p> <p>11. Високоспеціалізована підтримка (активні дорадчі та штабні функції).</p> <p>12. Згуртованість колективу (групи).</p> <p>13. Відсутність у лідера прав винагороджувати.</p> <p>14. Просторовий поділ керівника та підлеглих.</p>		
--	--	--

Завдання 2. Використовуючи теорію лідерства Херші-Бланчарда, проаналізуйте наведені нижче ситуації. Виберіть у кожній з них найкращий спосіб впливу керівника на групу та обґрунтуйте свої відповіді.

Ситуація 1. Вас призначили на нову посаду. Попередній керівник не втручався у справи групи. Група адекватно слідувала своєму напрямку роботи та виконувала поставлені завдання. Внутрішні відносини групи є на хорошому рівні.

Можливі способи впливу:

- робіть кроки, спрямовуючи підлеглих до роботи, визначеної належним чином;
- залучайте підлеглих у процес прийняття рішень, надаючи підтримку слухним пропозиціям;
- обговоріть продуктивність праці групи у минулому, а потім розгляньте необхідність нової практики;
- надайте групі самостійність.

Ситуація 2. Отримана вами інформація вказує на деякі труднощі у відносинах підлеглих однієї з груп. Група має гарну виробничу репутацію. Члени групи ефективно виконували складні завдання та досягли успіху у своїй роботі протягом минулого року. Всі вони мають достатню кваліфікацію.

Можливі способи впливу:

- розгляньте необхідність впровадження нової практики та обговоріть ваше рішення з підлеглими;
- надайте членам групи можливість самостійно вирішити проблеми, що виникли;
- дійте швидко і рішуче, коригуючи та спрямовуючи;
- беріть участь у обговоренні проблеми, надаючи підлеглим підтримку, не порушуючи відносин співпідпорядкування.

Ситуація 3. Продуктивність праці вашої групи знижується протягом кількох місяців. Члени групи не надто переймаються своєчасним виконанням завдань. Їм завжди необхідно нагадувати про це. У минулому допомагав перерозподіл ролей та відповідальності.

Можливі способи впливу:

- дозвольте групі самостійно визначити напрямок своєї роботи;
- врахуйте рекомендації групи, але слідкуйте за виконанням завдань;
- перерозподіліть ролі та відповідальність та запровадьте чіткий контроль;
- залучіть групу до перерозподілу ролей та відповідальності, але не будьте надмірно директивними.

Ситуація 4. Ви плануєте зміни в структурі, які є новими для вашої групи. Члени групи внесли свої пропозиції щодо запланованих змін. Група працювала продуктивно, у своїх діях демонструючи гнучкість.

Можливі способи впливу:

- визначте необхідні зміни та запровадьте чіткий контроль;
- беріть участь у роботі групи над змінами, але дозвольте членам групи самостійно організувати їх впровадження;



- будьте готові прийняти зміни у рекомендованому групою вигляді, але контролюйте їх впровадження;
  - уникайте конфронтації, залишайтеся осторонь.
- Рекомендації щодо аналізу ситуацій тесту.

Під час виконання завдання необхідно відповісти на такі запитання.

1. У чому полягає завдання керівника у кожній конкретній ситуації?

2. Який рівень зрілості групи у співвідношенні з поставленими завданнями?

3. Який стиль поведінки у цій ситуації найбільш раціональний?

## До теми 12

### *Ситуація 1.*

Різні методи прийняття рішення дозволяють нам відрізнити пошук альтернатив від їх оцінки. Що говорить на користь такої диференціації, з позиції таких проблем, як економія часу, динаміка групи і процес навчання?

### *Ситуація 2.*

Корисні чи шкідливі конфлікти в організаціях? Кому повна відсутність конфліктів може допомогти, а кому – нашкодити? Як би виглядала організація, в якій конфлікти не відбуваються взагалі?

### *Ситуація 3.*

У психології є дисципліна, представники якої стверджують, що агресивність – це вроджена якість. Є й інша думка, яка свідчить, що ми набуваємо агресію. Яких висновків ми можемо дійти, керуючись цими теоріями виникнення, рішення і уникнення конфлікту?

### *Ситуація 4.*

Між працівниками однієї організації, які займають різні позиції в ієрархії можуть виникати значні відмінності в тому, як вони сприймають і інтерпретують процеси в організації, які легко призводять до конфліктів. Запропонуйте стратегії усунення цих відмінностей.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

### Базова література

1. Власова О. І. Соціальна психологія організацій та управління : підручник. Київ: Центр учбової літератури, 2016. 398 с.
2. Карамушка Л. М. Актуальні проблеми психології управління та організаційної психології. К.: Інститут психології ім. Г. С. Костюка АПН України, 2014. 56 с.
3. Кулініч І. О. Психологія управління : підручник Київ: Знання, 2011. 415 с.
4. Пірен М. І. Конфліктологія : підручник Київ: МАУП, 2003. 360 с.
5. Ходаківський Є. І. Психологія управління : підручник Київ: Центр учбової літератури, 2015. 664 с.
6. Хомич Г. О., Ткач Р. М. Основи психологічного консультування: Навч. посіб. К.: МАУП, 2004. 152 с.
7. Шегда А. В. Менеджмент : підручник Київ: Знання, 2004. 687 с.

### Допоміжна

1. Базика Є. Л. «Основи організаційної психології»: курс лекцій Одеса : ОНУ, 2023. 150 с.
2. Власова О. І. Організаційна поведінка : навч. посібник. Київ: КНЕУ, 2008. 96 с.
3. Герчанівська П. Е. Культура управління : навч. посібник Київ: ІВЦ Видавництво «Політехніка», 2005. 152 с.
4. Дії підрозділів ДСНС України в умовах воєнного стану, навчальний посібник за заг. ред. Ковалю М. Львів 2023, 191 с.
5. Данюк В. М. Менеджмент персоналу : навч. посібник. Київ: КНЕУ, 2004. 398 с.
6. Дуткевич Т. В. Конфліктологія з основами психології управління : навч. посібник Київ: Центр навч. літератури, 2005. 456 с.
7. Ложкін Т. В. Психологія конфлікту : теорія і сучасна практика : навч. посібник Київ: ВД «Професіонал», 2006. 416 с.

8. Слободянюк А. В. Психологія управління та конфліктологія : навч. посібник Вінниця : ВНТУ, 2010. 120 с.
9. Цимбалюк І. М. Психологія управління : навчальний посібник Київ: ВД «2008», 2008. 624 с.
10. Шавкун І. Г., Дибчинська Я. С. Організаційна поведінка : навчальний посібник Запоріжжя : ЗНУ, 2024. 203 с.

### **Інформаційні ресурси**

1. [twirpx.com/file/524552/](http://twirpx.com/file/524552/)
2. [studentlibrary.net/.../86101043](http://studentlibrary.net/.../86101043)
3. [monsimulacres.at.ua/load/12](http://monsimulacres.at.ua/load/12)
4. [ladoshki.com/?books...29](http://ladoshki.com/?books...29)

*Навчальне видання*

# **ОРГАНІЗАЦІЙНА ПСИХОЛОГІЯ**

**ТЕТЯНА ЧУБІНА, МАРІЯ ДМИТРЕНКО**

Підписано до друку 10.09.2024 р.  
Формат 60x84 1/16.  
Обл. вид. арк. 6,8. Умов. друк. арк.10,75.  
Зам. № 29.