

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
імені В. Н. КАРАЗІНА

В. А. Євтушенко
М. М. Кудінова

«ОРГАНІЗАЦІЙНА ПОВЕДІНКА»
(конспект лекцій)

Харків – 2021

УДК 316.454.3

Є 78

Рецензенти:

В. В. Кирій – к. екон. н., доцент кафедри економічної кібернетики та управління економічною безпекою Харківського національного університету радіоелектроніки;

В. Ф. Пуртов – к. екон. н., доцент кафедри економіки та менеджменту Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна.

*Затверджено до друку рішенням Науково-методичної ради
Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна
(протокол № 1 від 30 жовтня 2019 р.).*

Євтушенко В. А.

Є 78

Організаційна поведінка : конспект лекцій. В. А. Євтушенко, М. М. Кудінова. – Харків : ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2021. – 84 с.

В навчально-методичному посібнику розглянуто концепцію організаційної поведінки, виділено особливості управління поведінкою індивіда, його мотивацією та винагородою. Узагальнено механізм формування групової поведінки та розглянуто напрями підвищення ефективності діяльності організаційних колективів. Виділено аспекти управління командою та порівняно моделі ефективної командної роботи. Розкрито особливості формування організаційної культури сучасної компанії. До кожної теми наведено запитання для самоконтролю. У кінці посібника наведено тестові завдання для самоперевірки.

Рекомендовано для студентів закладів вищої освіти усіх форм навчання, які опановують дисципліну «Організаційна поведінка», а також для керівників, спеціалістів різних галузей, підприємців, бізнесменів.

УДК 316.454.3

© Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, 2021

© Євтушенко В. А., Кудінова М. М., 2021

© Дончик І. М., макет обкладинки, 2021

ЗМІСТ

ВСТУП	5
Тема 1. Концепція організаційної поведінки	6
1.1. Складові, предмет і об'єкт організаційної поведінки	6
1.2. Теорії організаційної поведінки	7
1.3. Моделі організаційної поведінки	9
Питання для самоперевірки	9
Тема 2. Людина в системі організаційної поведінки	10
2.1. Структура індивідуального рівня поведінки	10
2.2. Поняття і структура особистості	11
2.3. Характерні риси особистості, пов'язані з її поведінкою в організації	13
2.4. Психологічна угода і типи адаптації працівників до організаційного оточення	14
Питання для самоперевірки	16
Тема 3. Управління поведінкою індивіда	18
3.1. Соціальні ролі в організації	18
3.2. «Я»-концепція	19
3.3. Модель Маєрс-Бріггс	21
3.4. Маніпулятивна поведінка та заходи з її обмеження	25
3.5. Психологічні методи впливу на працівників	29
Питання для самоперевірки	29
Тема 4. Мотивація та винагорода	30
4.1. Модель мотивації	30
4.2. Створення ефективної системи мотивації персоналу	31
4.3. Особливості формування закордонних систем мотивації праці	31
Питання для самоперевірки	35
Тема 5. Формування групової поведінки	36
5.1. Сутність, види та характеристика груп	36
5.2. Підвищення ефективності діяльності колективів працівників	37
Питання для самоперевірки	39
Тема 6. Управління командою і моделі ефективної командної роботи ..	40
6.1. Специфіка роботи у командах	40
6.2. Етапи процесу створення та організації роботи команди	41

6.3. Класифікація команд.....	43
Питання для самоперевірки	43
Тема 7. Управління конфліктами	44
7.1. Природа конфлікту, його складові	44
7.2. Види конфліктів	45
7.3. Способи розв'язання конфліктних ситуацій.....	46
Питання для самоперевірки	46
Тема 8. Організаційна культура.....	47
8.1. Сутність поняття, елементи та функції «організаційної культури»	47
8.2. Формування організаційної культури	49
8.3. Типи організаційної культури.....	49
8.4. Діагностика культури організації	53
Питання для самоперевірки	54
Тема 9. Управління організаційним розвитком	55
9.1. Поняття організаційного розвитку. Проблеми організаційного розвитку	55
9.2. Моделі організаційного розвитку	55
9.3. Зміни в організації. Проблеми управління змінами.....	56
9.4. Опір змінам в організаціях. Методи подолання протидії змінам	57
Питання для самоперевірки	58
Тестові завдання.....	59
Список література	82

ВСТУП

Мета викладання навчальної дисципліни – вивчення індивідуально-психологічних характеристик особистості, її мотивації та ставлення до різних складових трудового процесу, вертикальних і горизонтальних комунікацій та міжособових стосунків, тенденцій організаційного розвитку та реакцій на зміни, що дасть можливість ідентифікувати, розуміти та прогнозувати людську поведінку в конкретних ситуаціях.

Основні завдання вивчення дисципліни полягають у тому, щоб студенти оволоділи професійними знаннями і навичками щодо розподілу праці з урахуванням індивідуальних та групових реакцій на структурні зміни, удосконалення середовища, що оточує, розроблення ефективних стратегій розвитку організації та формування політики оптимальної мобілізації людських ресурсів.

Заплановані результати навчання:

- знати:
 - сутність основних понять і категорій організаційної поведінки;
 - методики використання базових інструментів управління поведінкою;
 - підстави, умови, форми управлінських дій та рішень;
 - базові інструменти управління поведінкою людей на індивідуальному, груповому та організаційному рівнях;
 - характеристики впливу різних факторів на поведінку людей в організації;

- вміти:
 - розробляти мотиваційний механізм управлінської діяльності в організації;
 - механізм формування функціональної поведінки працівників організації;
 - обирати ефективний стиль лідерства; використовувати сучасний інструментарій в управлінні поведінкою людей в організації;
 - управляти конфліктами;
 - обмін інформацією, знаннями між підрозділами, групами, індивідами в організації; аналізувати досягнення поставлених перед організацією, групами, індивідами економічних та позаекономічних цілей.

ТЕМА 1

КОНЦЕПЦІЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ ПОВЕДІНКИ

1.1. Складові, предмет і об'єкт організаційної поведінки.

1.2. Теорії організаційної поведінки.

1.3. Моделі організаційної поведінки.

1.1. Складові, предмет і об'єкт організаційної поведінки

Поведінка – це дії людей, які можна спостерігати.

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

Організаційна поведінка – відносно молода галузь науки. Сам термін був запропонований Фріцем Ретлісбергером наприкінці 50-х років ХХ століття на відміну від модного на той час терміну «людські відносини». Організаційна поведінка як окрема наука зайняла своє місце в Гарвардській школі бізнесу в 1962 році; в 1970 р. ця галузь почала розвиватися в Англії в Лондонській школі бізнесу, а в 1974 р. – у Шотландії в Університеті Глазго.

Наприкінці 1950-х у США виникла криза в галузі бізнес-освіти. Компанії-споживачі випускників бізнес-шкіл почали робити дуже критичні зауваження щодо їхнього навчання. Суть критики полягала в тому, що завдяки високому рівню теоретичних знань, наданих бізнес-школами, їхні випускники не мали змоги відразу після початку роботи у компаніях виконувати безпосередні функції менеджерів. За словами представників ділового світу, потрібно було довго «доводити» таких фахівців. Для з'ясування причин ситуації, що склалася, було проведено спеціальні дослідження та опубліковано дві доповіді. Одну підготували Гордон та Хауелл, а другу Пірсон. Висновки обох звітів були подібними: випускники бізнес-шкіл загалом мають досить добрі інструменти аналітики управління, але вони мають дуже слабе уявлення про те, як керувати людьми. На основі цих висновків Американська асоціація університетських шкіл бізнесу (AACSB) створила спеціальну комісію, яка вносить пропозиції щодо подолання цієї прогалини. Основним результатом роботи цієї комісії стала поява нової дисципліни в навчальних програмах бізнес-шкіл, яка понад 50 років включається як обов'язкова до навчальних програм усіх без винятку закладів освіти.

Поведінка	<ul style="list-style-type: none"> • дії людей, які можна спостерігати
Організаційна поведінка	<ul style="list-style-type: none"> • наука про те, як люди поведуться в організації і яким чином їх поведінка впливає на її роботу (продуктивність, дисципліну, плинність кадрів)
Об'єкт вивчення:	<ul style="list-style-type: none"> • індивідуальна поведінка співробітника організації; • колективні форми поведінки груп в рамках однієї організації; • поведінка організації в цілому.

Рис. 1.1 – Основні поняття та об'єкт вивчення дисципліни

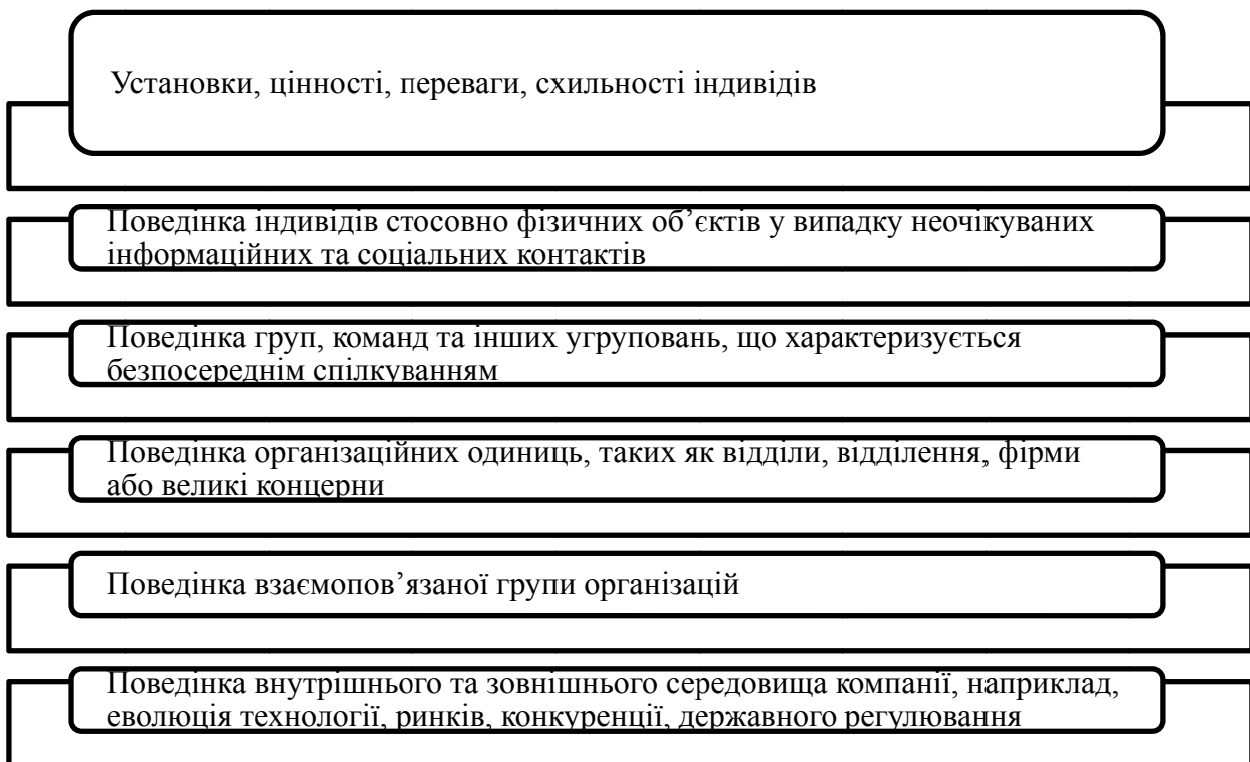


Рис. 1.2 – Форми організаційної поведінки

1.2. Теорії організаційної поведінки

Існують прагматичні, інституційні та культурні теорії організаційної поведінки.

Перший клас теорій в галузі організаційної поведінки представлений прагматичними теоріями. Вони пояснюють організаційне життя з точки зору корисності подій, форм та змін. Така теорія завжди базується на раціональному типі поведінки або шляхом спроб та помилок, спрямованих на максимізацію або задоволення прагматичних прагнень та амбіцій.

Другий клас теорій – це інституційні теорії. Інститути – це відносно стабільні моделі, моделі в соціальній структурі суспільства або в мережах соціальної взаємодії. В інституційних теоріях корисність організаційної системи є другорядним питанням.

Третій напрямок – культурологічна теорія. Апелює до цінностей, уподобань, значущих символів та розумових програм у широкому розумінні. Це програмування індивідів на рівні свідомості.

Виділяють наступні теоретичні підходи, на яких базується організаційна поведінка:

– Системний: організація розглядається як відкрита система, яка отримує певні ресурси, обробляє їх і виробляє певний набір товарів і послуг. Водночас на організацію впливає безліч сил внутрішнього та зовнішнього походження.

– Орієнтація на результат: програми організаційної поведінки оцінюються на основі результатів. Кожна організація прагне виробляти конкретні продукти або досягати певних результатів. Домінуючою метою для багатьох є виконання своєї функції, тобто основою організаційної поведінки є увага до результатів.

– Ситуаційний: для досягнення бажаного результату за різних обставин необхідно орієнтуватися на різні типи поведінки.

– Підтримуючий: отримала свою назву, оскільки її метою є підтримка підприємництва людей у вузькому контексті робочого місця (залучення до прийняття рішень, навчання тощо).

– Синергетичний: сума властивостей (та результатів діяльності) організації в цілому перевищує арифметичну суму властивостей (та характеристик) усіх її елементів, взяті окремо.



Рис. 1.3 – Сили, що визначають організаційну поведінку

1.3. Моделі організаційної поведінки

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

Авторитарна модель

- Менеджери орієнтовані на офіційні повноваження, делеговані через право віддавати накази підлеглим.

Патерналістська модель

- Орієнтована на матеріальні заохочення, безпеку і залежність співробітників від організації.

Підтримуюча модель

- Управління та інші організаційні процеси повинні забезпечувати максимальну ймовірність того, що кожен її член, що володіє власним досвідом, значимістю, очікуваннями, відчуває підтримуючий підхід, що викликає і допомагає зберегти почуття власної гідності та значущості.

Колегіальна модель

- Набуває поширення в організаціях, діяльність яких визначається творчим ставленням співробітників до робочих обов'язків, оскільки вона найбільш адекватна до умов інтелектуальної праці, дає значну свободу дій співробітникам.

Рис. 1.4 – Моделі організаційної поведінки

Питання для самоперевірки:

1. Що таке організаційна поведінка?
2. Визначте об'єкти організаційної поведінки.
3. Дайте характеристику формам організаційної поведінки.
4. Які є Джерела ефективності організаційної поведінки.
5. Дайте характеристику теоріям організаційної поведінки.
6. Проаналізуйте теоретичні підходи, на яких базується організаційна поведінка.
7. Наведіть приклади моделей організаційної поведінки.

ТЕМА 2

ЛЮДИНА В СИСТЕМІ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ ПОВЕДІНКИ

2.1. Структура індивідуального рівня поведінки.

2.2. Поняття і структура особистості.

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

2.4. Психологічна угода і типи адаптації працівників до організаційного оточення.

2.1. Структура індивідуального рівня поведінки

Кожна людина – це індивідуальність, особистість, яку можна спостерігати, описувати та врешті-решт оцінити. Розглядаючи ту чи іншу особистість – виявляючи, наприклад, її характеристики чи якості – характеризуємо структуру особистості.

Особистість – це багатогранне утворення, що суттєво впливають на поведінку людини.

Управління роботою підлеглих вимагає від керівника спеціальних знань і навичок, що дозволяють йому ефективно діяти.

Здебільшого людина вступає в організацію із набором цінностей, специфічним ставленням до соціальних подій та діяльності, наприклад, навчена людина, яка має власну позицію. Світогляд, його сприйняття суттєво впливають на рівень мотивації та, власне, поведінку особистості, а також на те, чому людина хоче підвищити свою кваліфікацію (навчання). Ці положення становлять індивідуальний рівень моделі організаційної поведінки (рис. 2.1).

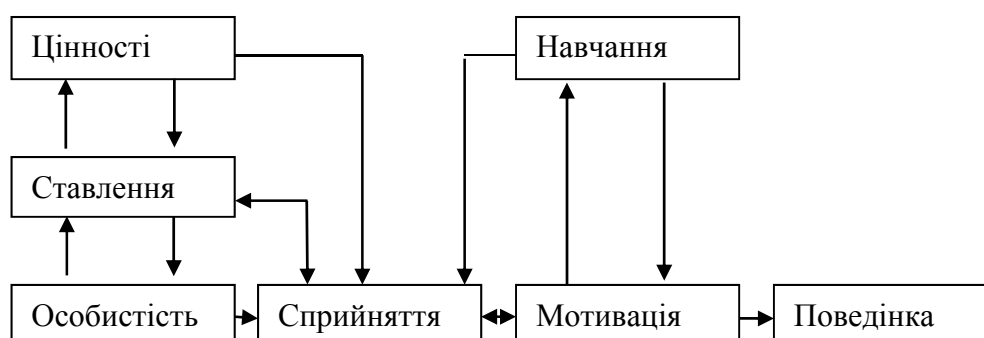


Рис. 2.1– Індивідуальний рівень моделі організаційної поведінки

Життєдіяльність будь-якої організації залежить від її вміння добиватися від своїх членів такої поведінки, яка б відповідала цінностям цієї організації.



Рис. 2.2 – Найтиповіші відносини індивіда в організації

2.2. Поняття і структура особистості

Особистість – структура індивідуальних рис, що характеризують людину як продукт суспільного розвитку та ступінь її залучення до системи соціальних відносин через істотну діяльність та спілкування.

В особистості є біологічна, психологічна, соціальна складові та спрямованість особистості (рис. 2.3).



Рис. 2.3 – Структура особистості

Аналіз окремих компонентів структури людини дає важливу інформацію для розуміння можливості людини та її орієнтації в діяльності.

Біологічна структура особистості визначається її темпераментом і характером.

Темперамент – це основна форма вищого психічного синтезу, яка характеризує людину.

Існує чотири типи темпераменту: холеричний, флегматичний, сангвінічний та меланхолічний.

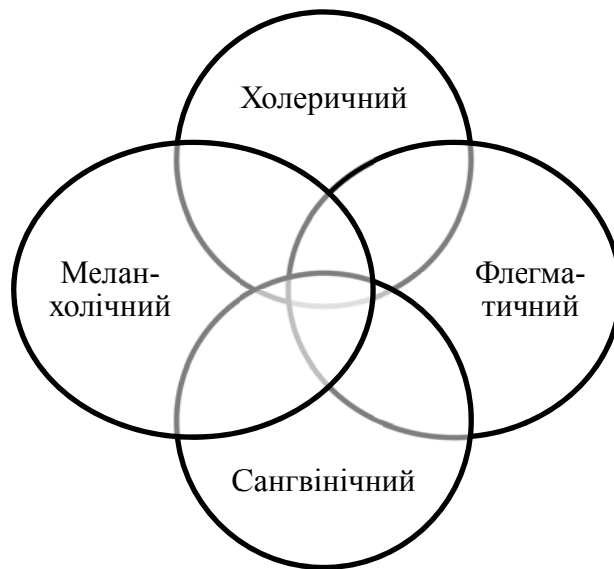


Рис. 2.4 – Типи темпераменту

Характер – це цілісне формування особистості, яке визначає особливості людської діяльності та поведінки.

Психічні явища – психічні процеси, психічні стани, психічні властивості особистості – утворюють психологічну складову.

Якщо типологія особистостей базується на стилістичних характеристиках їх мислення, можемо виділити п'ять психологічних типів: аналітиків, прагматиків, реалістів, ідеалістів та критиків.

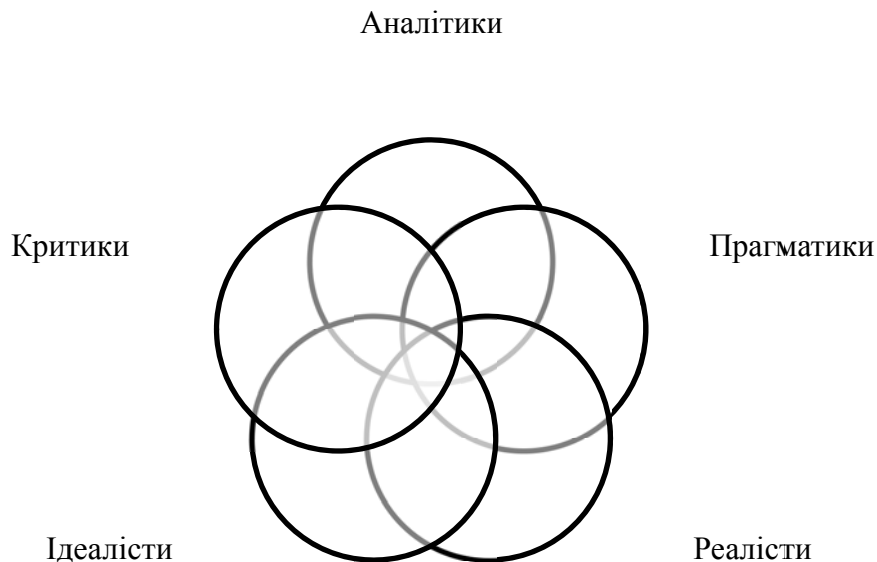


Рис. 2.5 – Психологічні типи

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

Самовпевненість

Людей, які вважають, що вони контролюють свою власну долю, називають особами внутрішньої організації або інтерналами, тоді як людей, які вважають, що все у їхньому житті контролюється вищими зовнішніми силами, називають зовнішніми. Було виявлено, що сторонні люди менш задоволені своєю роботою, виявляють менший інтерес до роботи, ніж інтернали.

Зосередження на результатах (фокус)

Люди, орієнтовані на успіх, виконують складну роботу, яка приносить швидкі результати і дозволяє працівникові контролювати процес. Ці люди мають успіх у бізнесі, спорті, менеджменті, але не на конвеєрі чи в офісі.

Догматизм та авторитаризм

Догматизм – це твердість переконань людини. Високо догматична людина (VDL) є упередженою, з вузьким світоглядом, а низькодогматична (MDL) неупередженою і має широкий світогляд. Порівняно з MDL, VDL більше залежить від інструкцій та керівних принципів органів організації та на нього легше впливати.

Макіавелізм

Термін, що використовується для опису схильності людини до безпристрасності, відокремлення від загальноприйнятої моралі та обману та маніпулювання іншими. Такі люди прагматичні, дистанціюються від інших людей і вважають, що цілі виправдовують засоби. Там, де потрібна здатність вести переговори, домовлятися про трудові угоди, ці люди будуть ефективними.

Гідність

Це результат самооцінки, ступеня людської любові до себе. Самооцінка безпосередньо пов'язана з очікуванням успіху. Співробітники з високим почуттям власної гідності вважають, що вони володіють чудовими навичками і тому повинні бути успішними в роботі. Вони легше ризикують при виборі роботи, віддають перевагу нестандартній роботі і менш схильні до зовнішніх впливів. Вони можуть ефективно використовуватися на керівних посадах і, як правило, демонструють високий рівень задоволеності роботою. У той же час низька самооцінка робить людей більш сприйнятливими до стресів, конфліктів, двозначності, думок керівників та поганих умов праці.

Локус контролю

Це ступінь, до якої люди вважають, що можуть контролювати події, що їх стосуються. З одного боку, особи, які мають сильний внутрішній локус контролю, вважають, що їх поведінка та дії в першу чергу впливають на події у їхньому житті. З іншого боку, особи, які мають сильний зовнішній локус контролю, вважають, що події в їх житті визначаються насамперед

випадковістю, долею чи іншими людьми. Практика показує, що люди з внутрішнім контролем краще управляють власною поведінкою, є більш політично та соціально активними, цікавляться інформацією про навколишнє середовище.

Схильність до ризику

Ця риса властива людям, які намагаються скористатися усіма можливими можливостями досягти успіху. Люди з такими характеристиками приймають сміливі рішення і використовують менше інформації.

2.4. Психологічна угода і типи адаптації працівників до організаційного оточення

Психологічна угода – це сукупність очікувань людини на основі її внеску в організацію, а також того, що організація дає їй натомість.

Основні очікування особистості стосуються:

- змісту і значення діяльності;
- оригінальності та творчості праці;
- допитливості та напруженості роботи;
- ступеня незалежності, прав та повноважень на роботі;
- ступеня відповідальності та ризику;
- престижу і статусу роботи;
- ступеню залученості праці до бізнес-процесу;
- безпеки та комфорту умов праці;
- визнання та заохочення роботи;
- заробітної плати та премії;
- соціального забезпечення та інших соціальних виплати;
- гарантій зростання й розвитку;
- дисципліни та інших нормативних аспектів, що регулюють поведінку на роботі;
- відносин між членами організації;
- людей, які працюють в організації.

Організація очікує, що особа проявиться як:

- фахівець у певній галузі з певними знаннями та кваліфікацією;
- член організації, який сприяє її успішному функціонуванню та розвитку;
- особа, яка володіє певними особистими та моральними рисами;
- член організації, здатний спілкуватися та підтримувати добрі стосунки з колегами;
- член організації, який поділяє її цінності;
- працівник, який прагне вдосконалити свої навички роботи;
- особа, віддана організації та готова захищати її інтереси;
- виконавець конкретної роботи, готовий виконати її з належною віддачею та з належним рівнем якості;

– член організації, здатний посісти певне місце в організації і готовий взяти на себе відповідні зобов'язання та відповідальність;

– працівник, який дотримується правил поведінки, регламентів та керівних інструкцій, прийнятих в організації.

Коли обидві сторони – особа та організація – зрозуміють, що психологічна угода правильна, вони будуть задоволені співпрацею та продовжать її. В іншому випадку, якщо будь-яка зі сторін побачить дисбаланс або неадекватність у контракті, ця сторона може бути ініціатором змін.

Основним завданням організації є управління психологічними угодами.

Входження людини до організації завжди пов'язане із розв'язанням декількох проблем (рис. 2.6):



Рис. 2.6 – Проблеми входження людини до організації

Основні сторони життєдіяльності організації, ціннісні, поведінкові і нормативні характеристики, які повинна знати людина, яка входить до організації:

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

Рис. 2.7 – Основні сторони життєдіяльності організації, ціннісні, поведінкові і нормативні характеристики які повинна вивчити людина, яка входить до організації

Соціальна адаптація: тип взаємодії індивіда або соціальної групи з навколишнім середовищем з метою співіснування та взаємодії.

Є три етапи процесу соціальної адаптації:

- орієнтаційний, за якого працівник знайомиться з соціальним середовищем;
- оцінювальний, спрямований на вибір ціннісних орієнтацій;
- сумісності, на якому новий працівник повністю адаптується.

Трудова адаптація – це взаємодія працівника з новою робочою ситуацією, в процесі якої узгоджуються вимоги та очікування її учасників.

Адаптація до роботи поєднує різні типи адаптації: професійну, соціально-психологічну, організаційну, соціальну та побутову

1. Професійна адаптація виявляється у знанні змісту роботи, у набутті навичок професійної майстерності, у формуванні необхідних професійних якостей, у набутті професійних навичок.

2. Соціально-психологічна адаптація полягає у засвоєнні соціально-психологічних характеристик робочої сили, залученні до системи відносин, що склалися в ній, позитивній взаємодії з її членами.

3. Організаційна адаптація виявляється у засвоєнні організаційної структури, системи управління та служб, методів роботи, дотримання трудових норм та активної участі в самоврядуванні.

4. Соціально-побутова адаптація – це засвоєння особливостей матеріально-побутових умов, вирішення життєвих проблем, задоволення потреб у певній сумі зарплати, житла, сприйняття традицій дозвілля тощо.

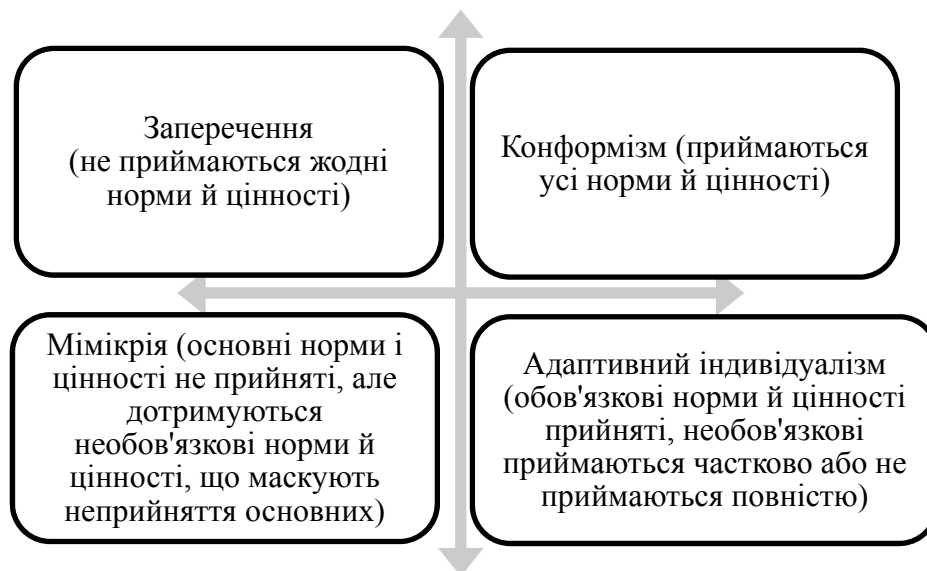


Рис. 2.8 – Типи адаптації індивіда до організаційного оточення

Питання для самоперевірки:

1. Розкрийте індивідуальний рівень моделі організаційної поведінки?
2. Дайте характеристику найтипівіших відносин індивіда в організації.

3. З чого складається структура особистості.
4. Охарактеризуйте типи особистості.
5. Які типи темпераменту вам відомі?
6. Виділіть характерні риси особистості, пов'язані з її поведінкою в організації.
7. Що таке психологічна угода?
8. Які проблеми входження людини до організації?
9. В чому полягає специфіка соціальної та трудової адаптації?

ТЕМА 3

УПРАВЛІННЯ ПОВЕДІНКОЮ ІНДИВІДА

3.1. Соціальні ролі в організації.

3.2. «Я»-концепція.

3.3. Модель Маерс-Бріггс.

3.4. Маніпулятивна поведінка та заходи з її обмеження.

3.5. Психологічні методи впливу на працівників.

3.1. Соціальні ролі в організації

Кожна людина в організації виконує якусь функцію (соціальну роль).

Соціальна роль – це стійкий шаблон поведінки, яка відтворюється людьми з однаковим статусом (позицією) у соціальній системі.

Виділяють дві основні групи соціальних ролей:

- а) професійно-функціональні – ролі, які пов'язані з виконанням працівниками професійної діяльності в організації;
- б) інші соціальні ролі, визначені активністю працівників у інших сферах діяльності і залежні від соціальної активності працівників, їх включення в різного роду соціальні зв'язки.

Рис. 3.1 – Соціальна роль особистості

Інтерналізація функціональних ролей в організації працівниками насамперед передбачає розуміння цілей та завдань організації. Якщо людина розуміє офіційні вимоги своєї ролі і готова їх прийняти, відбувається трансформація офіційних приписів у роль відповідно внутрішньої мотивації, що впливає на формування індивідуального стилю поведінки та відображає важливі особисті якості працівника.

Інтерналізація демонструє:

1) ступінь обізнаності з конкретними цілями команди. Тому під час прийому на роботу та протягом періоду адаптації керівник повинен звертати особливу увагу на пояснення цілей організації;

2) наскільки професійні та життєві цілі працівника збігаються з цілями колективу, наскільки в процесі діяльності на даному підприємстві він може реалізувати свої потреби, інтереси, життєві плани;

3) рівень скарг або ступінь складності завдань, які працівник ставить перед собою;

4) ступінь адекватності самооцінки працівника, яка тісно пов'язана з рівнем претензій;

5) ступінь відповідальності працівника. Співробітники з високим рівнем відповідальності будуть виконувати покладені на них соціальні функції чесно, своєчасно та якісно. Співробітники з низьким рівнем відповідальності виконуватимуть соціальні ролі з мінімальними зусиллями, пізно, після постійних нагадувань тощо.

Санкції – це зовнішні спонукальні до певної ролі мотиви особистості. Санкції можна вважати офіційними та неформальними діями керівника та працівників.

Санкції передбачають:

- попередження про можливі дисциплінарні наслідки у разі невиконання роботи;
- розпорядження про зміну пільгового робочого часу;
- догани;
- штрафи;
- невиплату премій;
- бойкот колег.

Крім покарання, можуть застосовуватися заохочення: подяка; приз; пільговий квиток тощо.

Виконання певних соціальних ролей працівника сприяє формуванню самооцінки.

3.2. «Я»-концепція

Я-концепція – динамічна система уявлень людини про себе, на основі якої вона вибудовує взаємовідносин з іншими людьми. Виділяють три складових Я-концепції:

- когнітивну – це переконання людини про саму себе (про свої здібності, зовнішність, соціальні ролі і статус та ін.);
- оціночну – як людина оцінює ці характеристики, як до них ставиться;
- поведінкову – як людина себе поводить.

Рис. 3.2 – Я-концепція

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

Я-образ – динамічне утворення. На його формування впливає комплекс факторів:

- минулий досвід, успіхи та невдачі;
- зовнішнє ставлення;
- власна зовнішність;
- контакти з «авторитетними» людьми;
- важливі події в житті.

Рис. 3.3 – Я-образ



Рис. 3.4 – Центральні компоненти Я-концепції

Психологічний захист – це регулятивна система, яку людина використовує для усунення психологічних переживань. Захисні механізми вступають у дію, коли людина за певних умов не може досягти мети. Ці механізми включають заперечення, переміщення, проекцію, раціоналізацію, заміщення.

Заперечення – це спроба людини не прийняти повідомлення, яке її турбує та може призвести до внутрішнього конфлікту.

Витіснення – спосіб уникнути внутрішніх конфліктів, занепокоєння, прибрати неприємну інформацію з розуму. При цьому людина може повністю забути труднощі минулого, сильний негатив.

Проекція – це несвідома передача власних бажань та переживань, в якій людина не хоче визнати себе через свою соціальну неприйнятність, іншим людям.

Раціоналізація – людина намагається пояснити свою поведінку таким чином, щоб зберегти самооцінку та уникнути тривоги.

Заміщення – перенесення дії з недосяжного об'єкта на такий, якого можна досягти.

3.3. Модель Маєрс-Бріггс

Катаріна Бріггс та її дочка Ізабель Маєрс-Бріггс представили свою систему індивідуальних відмінностей у 20 столітті. В її основу покладено роботи швейцарського психіатра Карла Густава Юнга. Модель Маєрс-Бріггс поширюється і починає використовуватися майже у всіх видах людської діяльності. Наприклад, у США близько 70% студентів складають тест Маєрса-Бріггса перед вступом до університету, що дозволяє їм більш точно вибрати свою майбутню професію.

У типології є чотири основні шкали:

1. Шкала Е–Я – визначає, звідки людина отримує свої сили – ззовні (екстраверсія) або зсередини (інтроверсія).

2. Шкала S – N – визначає, як людина збирає інформацію про навколишній світ – безпосередньо і послідовно, фокусується на конкретній інформації (чуттєвій) або образно і спонтанно, фокусується на загальній інформації (інтуїція).

3. Шкала Т–F характеризує спосіб прийняття рішення: об'єктивне та раціональне зважування альтернатив Т (мислення) або суб'єктивних, заснованих на емоціях F (почуття).

4. Шкала J–P описує, як людина будує своє життя – вона діє рішуче і за планом, упорядковує інформацію J (судження) або є гнучкою і спонтанною, діє за певних обставин (сприйняття).

Всі чотири типи можна комбінувати. В результаті чого виникає 16 варіантів людської поведінки:

1. ISTJ – відповідальний, організатор.

2. ISFJ – лояльний, виконавець.

3. INFJ – надихаючий, споглядач.

4. INTJ – незалежний, мислитель.

5. ISTP – прагматичний, майстер на всі руки.

6. ISFP – нечванливий, хороший член команди.

7. INFP – благородний, ідеаліст.

8. INTP – концептуальний, мрійник.

9. ESTP – спонтанний, реаліст.

10. ESFP – великодушний, веселун.

11. ENFP – оптиміст, для нього люди найважливіші.

12. ENTP – дослідник, винахідлива особистість.

13. ESTJ – адміністратор, вимоглива людина.

14. ESFJ – гармонійна особистість, один для всіх.

15. ENFJ – парламентар, вміє переконувати.

16. ENTJ – командувач, лідер.

Можна коротко охарактеризувати кожен тип особистості (табл. 3.1).

Модель Маєрс-Бріггс

Тип людської поведінки	Характеристика
ISTJ	мовчазні і стримані, зацікавлені в безпеці і мирному житті. Вони мають сильне відчуття обов'язку щодо сім'ї, роботи, батьківщини, вірні та надійні, організовані і методичні, можуть досягти успіху у будь-якій справі, за яку візьмуться. Дотримуються законів і традицій і очікують цього ж від інших. Коли вимушені порушувати закони чи правила, то почувають себе дуже некомфортно. До роботи ставляться дуже відповідально, можуть працювати понад норму. Не дивлячись на те, що ISTJ ставляться до всього вкрай серйозно, вони мають почуття гумору і люблять повеселитись. У стресовій ситуації ISTJ втрачають здатність сприймати речі спокійно і розумно, вганяють себе в депресію власним передбаченням поразки.
ISFJ	щирі, добрі і хочуть вірити в краще в людях. Вони цінують гармонію і взаємодію і, як правило, дуже чутливі до потреб інших людей. ISFJ мають багатий внутрішній світ, незалежні. Вони постійно накопичують інформацію про людей і ситуації, важливу для них. ISFJ чітко знають, як все має бути, і намагаються це втілити, чітко дотримуються встановлених порядків, тому неохоче щось роблять новими способами, поки їх не переконать, що вони кращі. Не працюють в сферах, які вимагають абстрактного аналізу чи теорії, а цінують практику. ISFJ мають добре розвинуте почуття простору і естетичної привабливості. З них виходять хороші оформлювачі інтер'єрів, дизайнери. Важко переносять критику і стресові ситуації.
INFJ	дуже добрі, спокійні, сильні, вольові, совісні, виявляють турботу про інших людей, артистичні і творчі, легкі на підйом. Такі люди досягають успіху завдяки своїй наполегливості, оригінальності і бажанню робити тільки те, що необхідно для виконання поставленого завдання. Їх поважають за безкомпромісність та принциповість, вимогливі до себе і до інших, не йдуть на компроміси зі своєю совістю. Намагаються знайти кращий спосіб виконання роботи, часто керуються інтуїцією та ігнорують думку оточуючих. Дуже добре розбираються в людях, не люблять конфліктувати, в умовах сильного стресу можуть мати проблеми зі здоров'ям. На роботі з них виходять добрі наставники, вони мають потяг до творчості, проявляють себе в науці, сфері обслуговування, там, де можуть бути незалежними.
ISTP	мають нездоланну тягу до пізнання речей і світу, люблять пригоди, активні дії, вони безстрашні, люблять бути в формі, завжди в хорошому настрої, оптимістичні, довірливі. Він рутинної роботи вони сумують, мають власні уявлення про порядок і наслідують їх. ISTP мають нахил до техніки і можуть бути ефективними лідерами в цій сфері, швидко вчаться, і набутий досвід втілюють на практиці, легко пристосовуються. Люблять бути на самоті для того, щоб розібратись зі всім і прийняти рішення. Кризові ситуації для ISTP не є проблемою, однак вони можуть реагувати дуже емоційно. Такі люди мають багато природних здібностей, які дозволяють їм досягти успіху у різних сферах. Однак вони щасливі, коли є можливість зосередитись на завданні, яке вимагає постійної уваги, деталізованого логічного аналізу і технічних навиків.
ISFP	має тонке естетичне сприйняття і тягу до всього красивого, любить природу, чуттєва, чуйна, скромна, не смілива, дружелюбна і співчутлива людина. ISFP оригінальні і незалежні особистості, які мають потребу в особистому просторі. Такі люди обирають творчі професії і ті види діяльності, де є свобода дій. ISFP схильні бути закритими, що не дозволяє їх краще пізнати. Свої ідеї і переконання вони тримають при собі, довіряючи їх тільки найближчим людям. Вони зазвичай добрі, м'які і

Тип людської поведінки	Характеристика
	вразливі у спілкуванні. Їм важко приймати рішення, засновані тільки на логіці, вони вважають, що прийняття рішень залежить від суб'єктивних переконань, а не від об'єктивних правил і законів. Такі люди дуже не люблять сварок і будь-що намагаються їх уникати. Вони дуже вірні, але часто не доводять розпочату справу до кінця. ISFP не бажають керувати, так само як не бажають, щоб керували ними.
INFP	їх мета – пошук змісту життя, допомагати людям і робити цей світ кращим, вони ідеалісти, вперто йдуть до поставлених цілей. INFP інтуїтивні, турботливі і уважні, це хороші друзі, яким можна довірити секрети. Вони не люблять конфліктів і часто є миротворцями. Вони здатні інтуїтивно розуміти переживання людини, якій щиро хочуть допомогти. INFP слабо виражають свої емоції, поступливі і спокійні, доти, поки ніхто не зазіхає на їх цінності. Побутові дрібниці їх не цікавлять. INFP не влаштовують факти і логіка, вони зорієнтовані на свої відчуття, тому їм важко об'єктивно оцінювати речі. INFP мають високі стандарти і досягають у всьому досконалості, вимогливі до себе. У INFP можуть бути проблеми в роботі над проектом в колективі, тому що їх стандарти вищі, ніж у інших членів групи. INFP часто вибирають професії соціального спрямування (консультант, викладач).
INTP	незалежні, нетрадиційні й оригінальні люди, живуть у світі теоретичних можливостей, знання цінують понад усе, мислять неординарно. Їх розум постійно працює над створенням нових теорій, доведенням чи спростуванням існуючих. Вони бачать все в контексті того, як це могло б бути покращено, люблять нові ідеї, вони невтомні і темпераментні. Вони живуть, перш за все, всередині свого розуму і не надають великого значення оточуючій реальності, тому їм важко задовольняти емоційні потреби інших людей. Це «розсіяні професори». Вони те терплять рутини. Ніколи не приймають рішення на основі суб'єктивізму чи почуттів, тільки на основі логіки. INTP не люблять керувати чи контролювати, вони дуже толерантні, коли знайомляться з новими людьми. INTP впевнені в собі і комунікабельні в колі знайомих. Величезна кількість наукових відкриттів зроблена саме INTP.
ESTP	повні ентузіазму й енергії, комунікабельні, ризикові, що робить їх хорошими підприємцями. Вони можуть вмовити кого завгодно купити що завгодно. ESTP легко збуджуються, грубуваті, прямі і різкі, вони не беруть до уваги почуття інших, а керуються логікою і фактами. Вони охоче беруться за будь-яку важливу справу. Вони живуть тут і зараз і не надають значення самоаналізу чи теорії, тому навчання їм дається важко. Рішення приймають миттєво, діють і рухаються далі. Дотримуються власних переконань, що правильно, а що ні. ESTP мають здатність бачити реальний стан людей і їх мотивацію. Як правило, вони прекрасно розповідають історії та імпровізують, люблять повеселитись. Найменш розвинута їх сфера – це інтуїція. Вони важко переносять рутину, досягають успіху в тих сферах, де є простір для маневрів.
ESFP	люблять людей і нові враження. Вони яскраві і веселі, люблять бути в центрі уваги, стихійні і оптимістичні. ESFP живуть «тут і зараз» і отримують задоволення від хвилювань і драми в своєму житті, для них весь світ – це сцена. Їм подобається бути в центрі уваги і грати для людей, щоб їх розважити. Їм подобається плисти за течією, довіряючи своїй здатності імпровізувати в будь-якій ситуації. Вони не виносять режиму і рутини. Вчать на практиці, не виносять теорії. Якщо ESFP не розвинули свою Мислительну сторону, то не будуть виконувати покладені на них

Тип людської поведінки	Характеристика
	зобов'язання. Уважні до людей, турбуються про їх добробут, співчують, пропонують практичну допомогу. ESFP люблять відчувати тісний зв'язок з іншими людьми, тваринами і маленькими дітьми, що не спостерігається у більшості інших типів. В стані сильного стресу ESFP переповнюють негативні думки і перспективи.
ENFP	енергійні, відкриті, повні ентузіазму, щирі, товариські, вразливі, ризикові, дуже яскраві особистості. ENFP дають собі раду в будь-якій ситуації. Вони люблять життя, і намагаються брати від нього все. ENFP мають багато навичок і талантів, протягом життя пробують себе в різних професіях. Все це робиться з єдиною метою – віднайти внутрішній спокій. Якщо ENFP цілеспрямовані, то є досить успішними в своїх починаннях, якщо ж ні то можуть кидати роботу, раптом зацікавившись новими можливостями, тому не досягають великих успіхів. На перший погляд вони можуть видаватись легковажними, однак це не так – вони живуть у злагоді зі своїми твердими моральними критеріями. ENFP мають виняткову здатність – після нетривалого спілкування інтуїтивно розуміти людей і використовувати свою інтуїцію і гнучкість для налагодження спілкування на рівні іншої людини. Можуть досить вміло маніпулювати людьми. Оскільки ENFP живуть у світі хвилюючих можливостей, то деталі побуту сприймають як неприємні дрібниці.
ENTP	глибоко розуміють світ, мають здатність швидко оцінити ситуацію, є досить гнучкими і тому легко виконують різнопланові завдання, бачать можливості для реалізації своїх ідей і є ентузіастами. Вони оперативно збирають інформацію, є винахідливими і підприємливими. Однак досить часто не доводять до кінця розпочатого. ENTP допитливі, високо цінують знання і більшу частину життя проводять в пошуках більшого розуміння порядку речей. ENTP люблять спілкуватись. З них виходять хороші адвокати. Під час стресу ENTP втрачають здатність бачити можливості і зациклюються на дрібницях.
ESTJ	ESTJ живуть в світі фактів і конкретних потреб. Вони живуть «тут і тепер» і постійно слідкують за тим, щоб все йшло гладко і систематично. ESTJ поважають традиції та закон і мають чіткий набір норм і переконань. Вони очікують такого ж і від інших, і не сприймають людей, які не приймають цих правил. Вони цінують компетентність і результативність. ESTJ рішучі люди і сміливо беруть на себе відповідальність. Вони практично завжди знають, як все повинно бути, і тому займають керівні посади. Вони практичні, вимогливі, можуть різко критикувати, оскільки міцно тримаються за свої високі стандарти. ESTJ гранично відверті і чесні. ESTJ отримують задоволення від спілкування і люблять повеселитися, можуть бути активними і веселими на неофіційних зустрічах. ESTJ повинні не надто захоплюватись дрібницями і бути менш строгими. ESTJ важко виражати емоції та спілкуватись у стресовій ситуації. ESTJ вкладають максимум зусиль у будь-яку справу, за яку б не взяли, і хочуть, щоб їх зусилля були належно оцінені.
ESFJ	публічні особи – вони люблять людей і цікавляться ними, допомагають проявляти найкращі їх риси, отримують задоволення від щастя інших, турботливі, безкорисні. Вони добре розуміються на людях і можуть маніпулювати ними. ESFJ ставляться до своїх обов'язків дуже серйозно і є надійними. Вони скоріше за інших бачать, що має бути зроблено. ESFJ повні енергії, їх ранить байдужість і вони не розуміють недобррозичливості, намагаються контролювати інших. Найбільш комфортно ESFJ почувуються, коли довкола повний порядок. ESFJ слід бути акуратними з тими, кому не

Тип людської поведінки	Характеристика
	подобається бути під контролем. Вони мають сформовані погляди на те, як все повинно бути, і відкрито їх висловлюють, однак не володіють інтуїцією, яка б допомогла їм прийняти правильні рішення. Вони традиціоналісти, і тому виконують роботу усталеними методами.
ENFJ	особи, спрямовані до людей, їх головний інтерес в житті – дарувати любов, підтримку, гарно проведений час, бути каталізаторами перемін в інших людях. Вони володіють найкращими людськими якостями, які мають вплив на людей, їм легко вдається маніпулювати людьми, вони можуть розговорити дуже замкнуту людину. ENFJ уникають самотності і наповнюють своє життя діяльністю, яка приваблює людей. Займаючись справами інших, ENFJ можуть не помічати власних потреб. ENFJ хоча і є екстравертами, не намагаються виставляти себе на показ. ENFJ мають власну думку, цінності і переконання, які можуть виразити ясно і коротко. Люди люблять ENFJ. З ними весело, і вони по-справжньому розуміють і люблять людей. Вони, як правило, дуже відкриті і чесні, можуть робити багато речей одночасно. Це як правило яскраві, повні енергії, розторопні люди. Вони люблять мати справу з логікою і фактами, не пов'язаними з людським фактором.
ENTJ	природжені лідери, в них є потужна внутрішня сила, вони бачать багато можливостей і багато цілей, швидко приймають рішення, рішучі, зосереджені на кар'єрі, нетерпимі до некомпетентності і помилок, люблять жваві і напружені стосунки. Такі люди не звертають уваги на почуття інших, не вважають за потрібне пристосовуватись до них, не визнають інших точок зору, свої почуття ретельно приховують, при тому, що можуть бути досить чуттєвими і сентиментальними. Якщо такий керівник буде ігнорувати думки і почуття інших людей, то з часом він може перетворитись на диктатора, позбавленого важливої інформації та участі підлеглих. ENTJ поважають людей, які можуть їм протистояти і відстоювати свою точку зору. ENTJ хоче, щоб його дім був красивим, турбується про хорошу освіту дітей.

3.4. Маніпулятивна поведінка та заходи з її обмеження

Маніпуляція – це невід’ємна частина процесу управління, яка набуває форми корпоративного спілкування з іншими: колегами, підлеглими та керівниками різних рівнів.

Маніпулятивна поведінка – це один із стилів взаємодії, який може використовувати не тільки менеджер, а й працівник, якщо він вважає це доцільним.

Маніпуляція – це спосіб, який дозволяє досягти своєї мети незалежно від інтересів та за рахунок іншої сторони.

Ефективність маніпуляції залежить від здатності маніпулятора використовувати психологічно вразливі позиції.

Маніпулятор – це людина, яка свідомо чи несвідомо використовує різні трюки для управління ситуацією та досягнення своєї мети.

Виділяють вісім маніпулятивних типів. Їх характеристика полягає у наступному:

Диктатор – перебільшує свою силу, домінує, наказує, посиляється на авторитети, прагне керувати своїми жертвами.

Ганчірка – жертва Диктатора, є його повною протилежністю. перебільшує чутливість. Користується прийомами: демонструє свою чутливість і ранимість, забуває, не чує, пасивно мовчить, уникає.

Калькулятор – прагне все прорахувати і всіх проконтролювати; говорить неправду, намагається перехитрити й вивести на чисту воду.

Прилипало – він підкреслено залежний, шукає турботи, дозволяє і спонукає інших виконувати за нього його роботу.

Хуліган – демонструє агресивність, жорстокість, недобррозичливість. Контролює людей за допомогою погроз.

Гарний хлопець – демонструє щирість, дбайливість, уважність, вбиває своєю добротою.

Суддя – підкреслено критичний, скептичний, нікому не вірить, сповнений обурення, звинувачень, важко прощає, образливий і злопам'ятний.

Захисник – надмірно підкреслює свою підтримку і поблажливість до помилок; псує інших, співчуваючи надмірно і не дозволяючи тим, кого захищає, стати на власні ноги і зростати самостійно. Замість того, щоб зайнятися своїми справами, він вважає за краще піклуватись про інших, беручи над ними довічну опіку.

Рис. 3.5 – Маніпулятивні типи особистості

Виокремлюють чотири основні стратегії маніпулятора:



Рис. 3.6 – Маніпулятивні стратегії

Прийоми маніпуляції:

- «роздратування співрозмовника» – виведення його зі стану психологічного рівноваги глузуваннями, обвинуваченнями, докорами чи іронічним тоном. Спосіб подолання: повна байдужість;
- «приголомшити темпом» – використання швидкого темпу розмови, вимога прийняти рішення «тут і вже» під загрозою втратити «унікальну можливість». Спосіб подолання: старанно проаналізувати й оцінити всі обставини;
- «шалений гнів та лютий натиск». маніпулятор викликає у людини бажання заспокоїти свого співрозмовника і розраховує, що той піде на певні поступки. Спосіб подолання: повна байдужість;
- «уявна ущербність». Маніпулятор показує свою слабкість, домагаючись поблажливого до себе ставлення. Спосіб подолання: повна байдужість;
- «нав'язування хибного сорому». натяки на безграмотність, дурість, несимпатичність, невихованість, лінивість тощо. Спосіб подолання: не звертайте уваги;
- «висловити підозрілість і викликати виправдовування». використовується для ослаблення захисного бар'єру психіки людини. Спосіб подолання: усвідомлення себе впевненою в собі особистістю;
- переведення дискусії у сферу домислів – переведення полеміки в неконструктивне русло, змушування співрозмовника виправдовуватися,

або говорити, про те, що не стосується суті розмови. Спосіб подолання: «Геть низьку самооцінку!»

- «Карфаген мусить бути зруйнований» – бездоказове повторення тієї ж думки для того, щоб співрозмовник до неї «звик» і сприймав її як очевидну). Спосіб подолання: слід уважно ставитися до почутого і піддавати все аналізу;

- «демонстрація розуміння» – при зовнішній демонстрації готовності до співробітництва опонент практично ігнорує ваші інтереси. Спосіб подолання: просто відмовитися від взаємодії з такою людиною надалі;

- «не договориювання» маніпулятор ніби по секрету, мало не пошепки, прикриваючись уявною дружбою, радить маніпульованому діяти певним чином;

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

- «вдавана неухважність». Маніпулятор грає на власній нібито неухважності. Спосіб подолання: треба чітко з'ясувати і доносити сенс досягнутих домовленостей;

- «звертання уваги на помилку». Маніпулятор звертає увагу об'єкта маніпуляцій лише на одну деталь, не дозволяючи розглянути картину в цілому, і змушує його на підставі цього зробити висновки. Спосіб подолання: розширюйте свій кругозір, розвивайтеся, працюйте над підвищенням рівня власних знань;

- «несправжня втома». Маніпулятор дає зрозуміти, що сильно втомився і не в змозі, що-небудь доводити і вислуховувати заперечення. Спосіб подолання: не піддавайтесь на провокації;

- «цитуювання слів опонента» – навмисне спотворення висловлювань опонента, подання їх кумедними і дивними;

- «демонстрація образи» – ухиляння від відповіді на небажаний аргумент, суперечка з подальшою демонстрацією образи на поведінку співрозмовника;

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

- «заколисування» з метою «вбити» пізніше. Використання доброзичливо-жартівливого тону у спілкуванні, або надання невеликої послуги.

- «дезінформування» – введення в оману щодо справжності намірів для спонукання до запрограмованих дій.

Методи нейтралізації маніпуляцій

- «Повз вуха». Метод полягає в уникненні дискусії, ухилянні від прямих питань, зміні теми розмови, витриманості, використанні гумору. Можна щось випадково кинути на підлогу, відволіктися на телефонний дзвінок, пожартувати. Мета методу – виграти час, ухилитись від маніпуляції, спрямувати бесіду в необхідне русло.
- «Розставити всі крапки над і». Пряма заява про те, що опонент намагається вами маніпулювати із визначенням його істинного мотиву. Найбільш прийнятною в цьому разі буде така пропозиція: «Я розумію, що ви не цілком поділяєте мої прагнення. Та повірте, вони справді цілком відповідають моїм потребам і є для мене важливими. Тому давайте ліпше разом подумаємо, що необхідно нам зробити, щоб найбільш повно дотримати ваших і моїх інтересів». Це все необхідно вимовити довірливим тоном;
- «Контрманіпуляція», тобто відкрите протиборство. Використання прийомів маніпуляції, дозволяють відбити атаку опонента і примусити його до прийняття не вигідного для себе рішення. Така ситуація може призвести до різкого загострення взаємин і виникнення конфліктів. У цій ситуації, безумовно, виграє той, хто озброєний як знаннями, так і вмінням реалізовувати їх на практиці.

Рис. 3.7 – Методи нейтралізації маніпуляцій

3.5. Психологічні методи впливу на працівників

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

- Навіювання – метод впливу на психіку людини, пов'язаний з істотним зниженням її критичності до інформації, що надходить, відсутністю прагнення перевірити її достовірність, необмеженою довірою до її джерел.
- Зараження – психологічний вплив на особистість у процесі спілкування і взаємодії, який передає певні настрої, спонуки не через свідомість та інтелект, а через емоційну сферу.
- Наслідування – це процес орієнтації на певний приклад, взірць, повторення і відтворення однією людиною дій, вчинків, жестів, манер, інтонацій іншої людини, копіювання рис її характеру та стилю життя.
- Переконання – це метод свідомого та організованого впливу на психіку індивіда через звернення до його критичного судження. Здійснюючись у процесі комунікативної взаємодії, переконання забезпечує сприйняття і включення нових відомостей у систему поглядів людини. Засноване воно на свідомому ставленні індивіда до інформації, на її аналізі й оцінці.

Рис. 3.8 – Способи управлінського впливу на співробітників

Питання для самоперевірки:

1. Виділіть групи соціальних ролей?
2. Що таке Інтерналізація особистості.
3. Я- концепція та Я-образ: загальні риси та відмінності.
4. Типи особистості за моделлю Майєрс-Бріггс.
5. Психогіометрична концепція особистості: характеристика типів.
6. Що таке маніпуляція.
7. Маніпулятивні типи особистості та стратегії.
8. Наведіть приклади прийомів маніпуляцій.
9. Методи нейтралізації маніпуляцій.
10. Охарактеризуйте психологічні впливи.

ТЕМА 4

МОТИВАЦІЯ ТА ВИНАГОРОДА

4.1. Модель мотивації.

4.2. Створення ефективної системи мотивації персоналу.

4.3. Особливості формування закордонних систем мотивації праці.

4.1. Модель мотивації

Мотивація визначає, чому люди працюють більше в одній організації, ніж в іншій. Мотивація пояснює, чому люди, які є менш здібними та менш талановитими, часом виступають краще. Для того щоб зрозуміти і регулювати ці процеси в організації, менеджер повинен знати характеристики впливу мотивації на поведінку людей і способи, якими вони можуть підтримувати бажану поведінку.

Фактори, що визначають поведінку працівників і які необхідно враховувати при практичній мотивації до роботи, включають:

- фізичний тип особистості;
- рівень самосвідомості та освіченості;
- професійна підготовка;
- психологічний клімат у колективі;
- впливи навколишнього середовища.

Формування активної та ефективної системи мотивації базується на постійному аналізі та вдосконаленні взаємозв'язків між:

- роботодавці та службовці;
- керівники та їхні підлеглі;
- конкуруючі групи працівників;
- групи, які виконують відповідні функції.

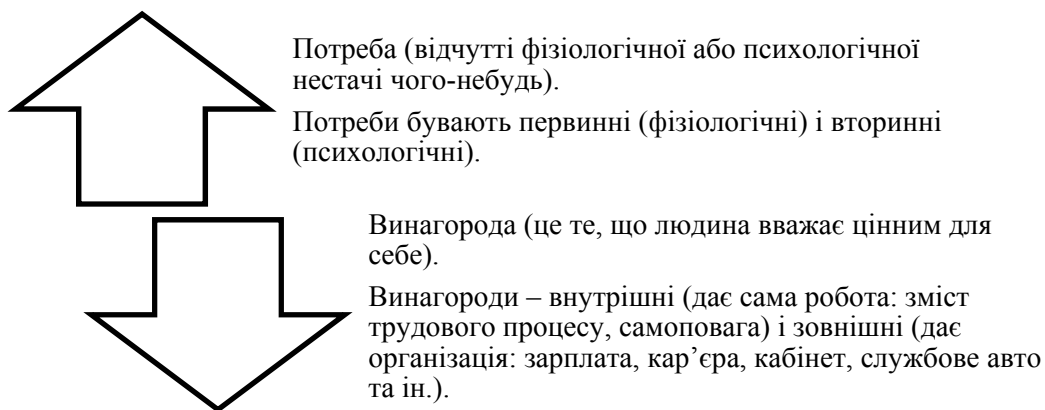


Рис. 4.1 – Категорії мотивації

4.2. Створення ефективної системи мотивації персоналу

Принципи ефективної системи мотивації персоналу:

1. Система мотивації повинна бути орієнтована на кінцевий результат.

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

2. Важливим є зв'язок мотивації із життєвим циклом компанії.

Співробітники повинні розуміти, що якщо компанія переживає спад, не варто очікувати більш високих ринкових доходів за таких складних умов.

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

4. Система мотивації повинна бути керованою та гнучкою.

Якщо ситуація на ринку або всередині компанії змінюється, цілі або завдання функції змінюються, система мотивації повинна негайно реагувати.

5. Загалом існує два типи систем мотивації: м'яка та жорстка.

М'який метод орієнтований на працівників і відповідає на питання: як створити систему, в якій підлеглі мають найкращі умови праці. За допомогою жорсткого методу зосередьтеся на завданнях і дайте відповідь на питання: як створити систему, в якій підлеглі будуть виконувати всі завдання.

Менеджер повинен постійно думати про створення власного індивідуального методу мотивації персоналу.

Це також повинні робити керівники підрозділів або робочі групи, які хочуть створити мотивовану команду професіоналів.

4.3. Особливості формування закордонних систем мотивації праці

Японська модель стимулювання праці досить гнучка. Заробітна плата виплачується відповідно до тарифної сітки, яка використовується для обчислення заробітної плати як суми виплат за чотирма показниками: віком, стажем, категорією кваліфікації та продуктивністю праці. Тому заробітна плата може зростати лише за умови підвищення кваліфікації та продуктивності праці працівника. Така система підвищує мотивацію праці, яка безпосередньо залежить від результатів праці.

Результати роботи оцінюються щороку за родоплеменною системою, а за отриманою оцінкою внесок роботи за один рік може бути збільшений по вертикалі тарифної сітки на один, два та три градуси. Тому навіть у межах одного рівня кваліфікації кожен працівник має можливість впливати на розмір свого заробітку. Використання такої тарифної системи виключає можливість автоматичного зростання заробітної плати незалежно від підготовки та продуктивності працівників, і тому заробітна плата пов'язана

з її ефективністю. Японська версія системи оплати праці поєднує в собі дві основні функції таких систем: стимулюючу, в якій компанія зацікавлена насамперед, та репродуктивну, життєво важливу для працівника.

До нематеріальних стимулів, що широко використовуються в Японії, належить активне залучення працівників до різних виробничих груп та рухів, таких як «Підвищення продуктивності», «Працювати без шлюбу», «Контроль якості продукції». Основним завданням таких заходів є регулярні зустрічі з окремими членами команди на добровільних засадах з метою виявлення проблем, що впливають на ефективність виробництва та якість продукції, а також підготовка пропозицій щодо їх усунення. Результати груп досягають прямого економічного ефекту, але набагато важливішим є непрямий ефект, який виявляється у створенні позитивного морально-психологічного клімату, що сприяє активізації робітників для вдосконалення організації праці у своїй місцевості роботи.

Важливою складовою нематеріального стимулювання є створення «людських відносин». Тому керівництво японських компаній дотримується стилю неформального корпоративного спілкування з персоналом, що досягається щоденним спілкуванням начальника зі своїми підлеглими шляхом обміну привітаннями та інформацією безпосередньо на робочому місці працівника.

В основі японської системи управління персоналом: відносини, засновані на гуманізмі, повазі до людей похилого віку, спільній згоді, відданості компанії, що в цілому дає можливість розкрити особистий потенціал кожного працівника. Ця система складається з таких невід'ємних елементів, як постійне працевлаштування, заробітна плата за вислугу років, профспілки.

Відповідно до **американської моделі** мотивації, найбільше заохочується підприємницька діяльність. В основі цієї моделі – орієнтація на успіх кожної людини. Суть цієї системи полягає в тому, що заробітна плата робітників і службовців зростає залежно від їх особистої кваліфікації, кількості виконуваних завдань, якості їх виконання. Одночасно розробляються підходи, що визначають рівень кваліфікації художників, встановлюється коло професій, якими вони можуть оволодіти в процесі професійного розвитку, встановлюється шкала оплати праці на основі обсягу набутих професійних знань та навичок. Співробітники отримують додаткову оплату лише за розвиток тих професій, які необхідні компанії.

У деяких випадках американські компанії не платять премії, оскільки вони вже встановлені на високих ставках. Однак більшість компаній все ще поєднують фонд оплати праці з бонусами.

Часто застосовуються так звані аналітичні системи оплати праці, особливістю яких є диференційна оцінка в балах ступеня складності виконуваної роботи з урахуванням кваліфікації виконавців, фізичних зусиль,

умов праці тощо. У цьому випадку варіативна частина заробітної плати, яка служить винагородою за підвищення якості продукції, підвищення продуктивності праці, економію сировини, досягає 1/3 заробітної плати.

Американські компанії мають розгалужену систему пільг та стимулів, що мають важливий економічний та соціальний зміст. З точки зору нематеріального стимулювання персоналу в США є дві основні сфери:

1) створення відносин довіри між керівником та підлеглими, що досягається встановленням спільних цінностей, тобто працівникам забезпечуються чіткі цілі та завдання, досягнення яких досягається в результаті якісної, ефективної роботи та постійного професійного розвитку. При цьому кожному працівникові, якщо це можливо, підбирається найбільш цікава, значна, здійсненна робота з урахуванням його психологічних особливостей;

2) розвиток індивідуалізму працівника. Для цього американські компанії враховують думку кожного працівника, працівникові на всіх рівнях делегуються додаткові повноваження з управління виробництвом, розподілу прибутку, доручають підготовку проектів, що дозволяє працівникові відчувати себе значення в роботі компанії та створює усвідомлення того, що всі працівники знаходяться в однакових умовах.

Французька модель мотивації характеризується досить широким розмаїттям економічних засобів та методів. Заробітна плата обчислюється за двома принципами: індивідуалізація (кваліфікація, якість роботи, мобільність тощо) та індексація (з урахуванням вартості життя). Існує три підходи до оплати:

1. Мінімальна заробітна плата встановлюється на кожному робочому місці із зарплатою «виробіток». Тобто зарплата двох однакових працівників може бути різною, залежно від роботи, виконаної кожним із них, але у випадку їх відповідальності вона буде мінімальною.

2. На додаток до основної заробітної плати працівникам виплачуються премії за високу якість роботи.

3. Працівники мають можливість брати участь у прибутках компанії, також є можливість придбати акції в компанії.

Співробітники французьких компаній мають своїх представників у радах директорів, але без права голосу в процесі прийняття рішень.

Британська модель характеризується двома формами оплати праці: готівкою та акціями. Працівник може також інвестувати свої кошти в акції компанії, облігації чи інші цінні папери та отримувати дивіденди або відсотки щомісяця на додаток до своєї заробітної плати. Ця система є досить ефективною, оскільки працівники працюють краще для отримання власного великого прибутку, а отже, і прибуток компанії зростає. Деякі компанії не мають фіксованої ставки заробітної плати, це повністю залежить від доходу компанії, що також мотивує працівників краще виконувати свою роботу.

Німецька модель характеризується соціальною справедливістю та солідарністю. Держава створює рівні умови для всіх громадян, захищає безробітних, інвалідів, пенсіонерів тощо. У компаніях стимул до праці поєднується із соціальними гарантіями.

Німецька модель мотивації праці заснована на тому, що в центрі знаходиться людина зі своїми інтересами, вільна, яка усвідомлює свою відповідальність перед суспільством. Свобода в економічному розумінні означає розуміння інтересів суспільства та пошук свого місця в системі виробництва та споживання. Але не всі громадяни здатні працювати відповідно до потреб ринку. Ринкову економіку Німеччини називають соціальною, оскільки держава створює умови для всіх громадян, придушує несправедливість і захищає всіх безпорадних і беззахисних. Соціальна справедливість та солідарність є необхідними передумовами соціального консенсусу. Західні дослідники дійшли висновку, що гармонійне поєднання стимулів до праці та соціальних гарантій є однією з найбільш оптимальних моделей, відомих в історії економічних теорій. Ця модель забезпечує як економічний добробут, так і соціальні гарантії.

У Німеччині створюються виробничі ради, які разом із керівництвом затверджують такі питання, як статут компанії, організація виробництва, робочий час, визначення графіка відпусток, запровадження технічних засобів контролю за продуктивністю, питання соціального забезпечення.

Практика управління німецьких підприємств показує, що така політика залучення працівників до управління сприяє розвитку їх трудової діяльності, що в кінцевому рахунку призводить до кращих кінцевих результатів виробництва.

Для **шведської моделі** характерна солідарна заробітна плата. Це означає, що працівники різних фірм, які мають однакову кваліфікацію і виконують подібну роботу, отримують однакову зарплату незалежно від результатів діяльності фірми. Це виключає можливість для низькоприбуткових фірм зменшувати заробітну плату працівникам, що збільшує їх рентабельність.

Шведські профспілки не дозволяють власникам низькоприбуткових компаній знижувати заробітну плату нижче рівня, встановленого на переговорах щодо перегляду загальних колективних договорів. Це спонукає підприємців модернізувати виробництво або закрити бізнес.

Тому політика заробітної плати солідарності сприяє збільшенню прибутковості компаній.

Ще однією особливістю солідарної заробітної плати є зменшення розриву між мінімальною та максимальною зарплатами. Сама система визначення єдиного рівня зростання заробітної плати сприяє її вирівнюванню: заробітна плата зростає у низькооплачуваних робітників і помірних у добре оплачуваних працівників. Крім того, під час переговорів

про переукладення колективних договорів профспілки, як правило, намагаються включити в них спеціальні пункти про темпи зростання заробітної плати вище категорій низькооплачуваного персоналу. Все це створює сприятливі умови для відтворення висококваліфікованої робочої сили як у сфері матеріального, так і невиробничого, інтелектуального виробництва.

У Швеції участь працівників у радах директорів компаній, що мають право голосу, закріплена законом.

Питання для самоперевірки:

1. Дайте визначення мотивації, що впливає на її формування?
2. Які основні категорії мотивації?
3. Виділіть принципи створення ефективної системи мотивації персоналу
4. Дайте характеристику особливостей формування закордонних систем мотивації праці, порівняйте з Україною.

ТЕМА 5

ФОРМУВАННЯ ГРУПОВОЇ ПОВЕДІНКИ

5.1. Сутність, види та характеристика груп.

5.2. Підвищення ефективності діяльності колективів працівників.

5.1. Сутність, види та характеристика груп

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

Характерними ознаками будь-якої групи є:

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

Організація будь-якого розміру складається з декількох груп.

В рамках кожної організації існують офіційні та неформальні групи.

Формальні – це групи, створені керівництвом організації для виконання конкретних виробничих або управлінських функцій. Неформальна група – це стихійно сформована група людей, які вступають у регулярні стосунки для досягнення певної мети.

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

Спільні риси формальних та неформальних організацій:

- мають певну структуру управління та взаємодії на чолі з керівником;
- для виконання певних завдань на основі конкретної ієрархії;
- використовують у своїй діяльності неписані правила (норми);
- застосовують певну систему винагород, заохочень та покарань.

Відмінні риси формальних та неформальних організацій:

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

Економічні

- У низці випадків люди вважають, що зможуть отримати вищий економічний результат, більшу вигоду, об'єднавшись в групу.

Фізичні

- В організаціях, як правило, групи формуються за родом занять, спорідненістю та специфікою робіт.

Соціально-психологічні:

- потреба в безпеці;
- потреба в належності;
- потреба в повазі та самовираженні.

Рис. 5.1 – Причини виникнення груп

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

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

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

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

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

5.2. Підвищення ефективності діяльності колективів працівників

Згуртованість: ступінь міжособистісної взаємодії членів групи та їх бажання залишатися в групі, готовність підтримати спільну мету, ступінь почуття приналежності до групи та ступінь спільних інтересів, наявність спільних характеристик (освіта, вік, захоплення, здатність до роботи та місія організації), ефективне міжособистісне спілкування.

Обов'язковою умовою формування згуртованого колективу є наявність спільної мети та її висока привабливість.

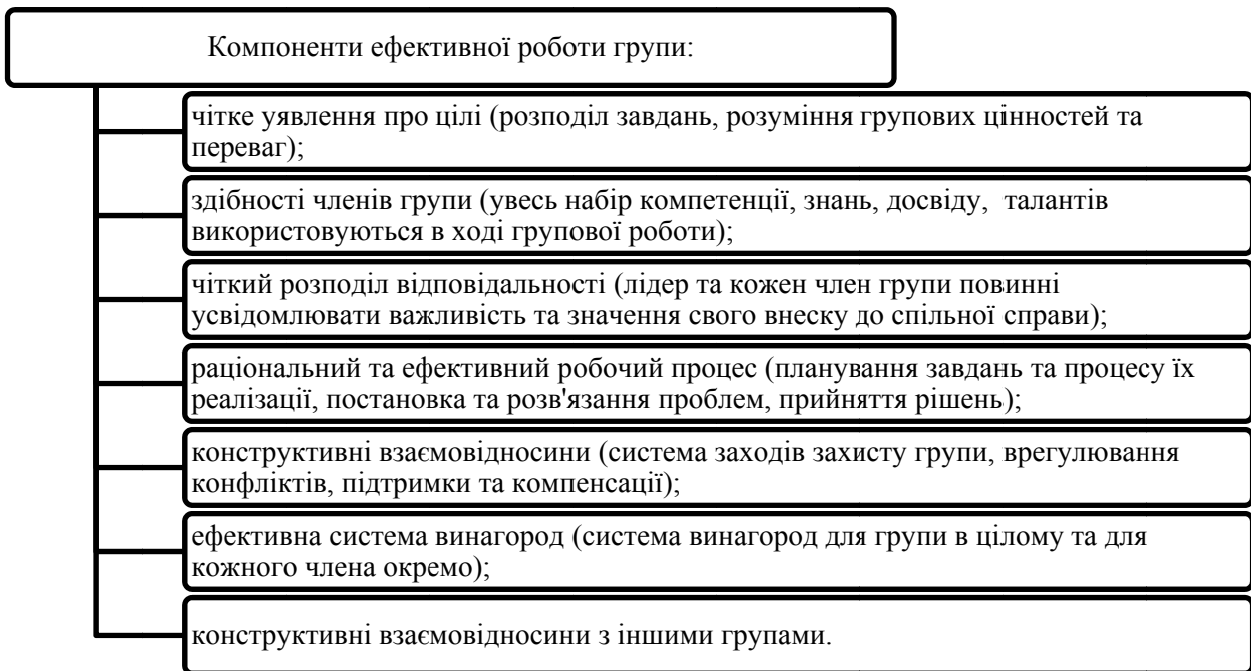


Рис. 5.2 – Сім компонентів ефективної роботи групи

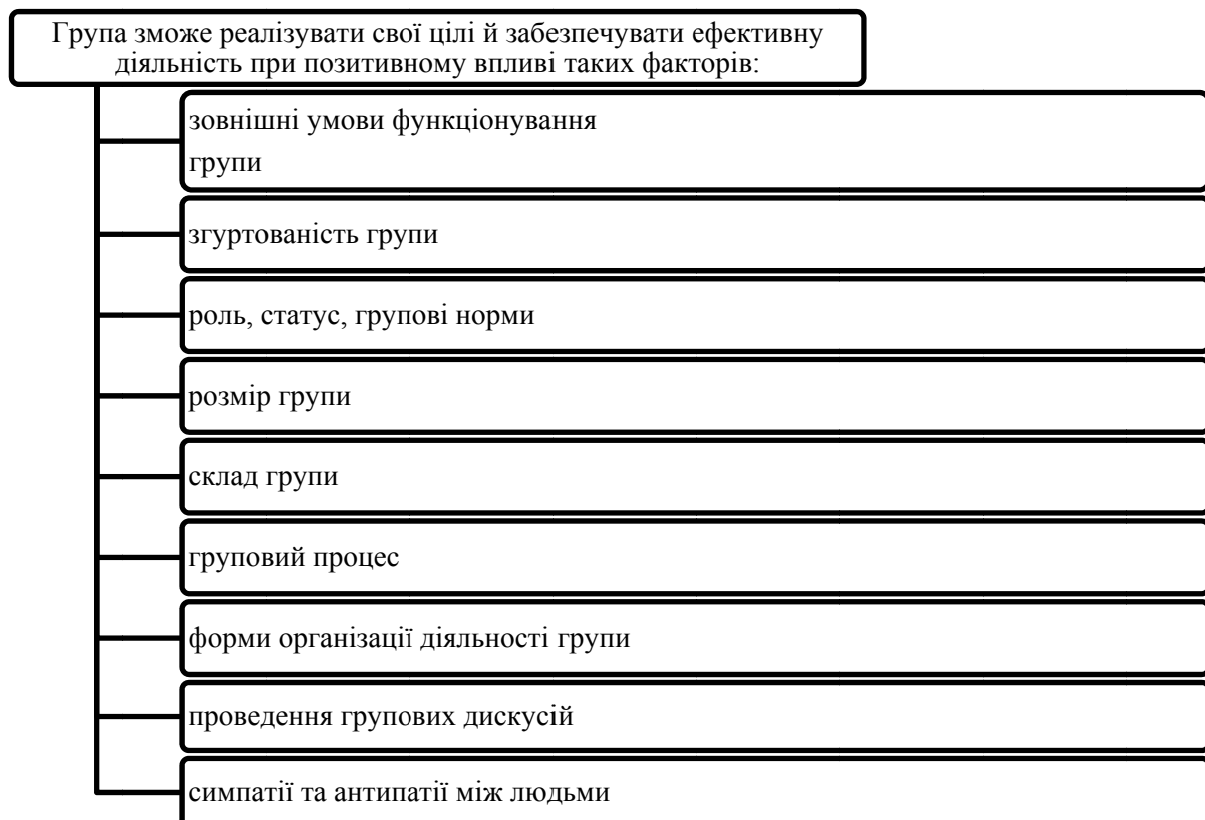


Рис. 5.3 – Фактори ефективної діяльності групи

Серед факторів, що визначають згуртованість групи, є такі:

- час, проведений разом (дуже короткий період існування групи не дозволяє досягти високого рівня згуртованості, а дуже тривалий – може призвести до порушення досягнутого високого рівня);
- труднощі з приєднанням до групи;
- розмір групи (збільшення кількості членів групи більше 9 осіб може зменшити ступінь згуртованості);
- склад групи (згуртованість жінок більша за згуртованість чоловіків; групи більш однорідні за віком);
- зовнішні умови (під загрозою несприятливих зовнішніх факторів згуртованість людей у групах зазвичай зростає);
- попередні успіхи чи невдачі (гордість спільними досягненнями призводить до більшої згуртованості групи).

Питання для самоперевірки:

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

ТЕМА 6

УПРАВЛІННЯ КОМАНДОЮ І МОДЕЛІ ЕФЕКТИВНОЇ КОМАНДНОЇ РОБОТИ

6.1. Специфіка роботи у командах.

6.2. Етапи процесу створення та організації роботи команди.

6.3. Класифікація команд.

6.1. Специфіка роботи у командах

Команда – це група людей, спеціально відібраних для об'єднання зусиль для вирішення проблемної ситуації або спільного виконання важливого завдання.

Управління командою: управлінський підхід, орієнтований на стимулювання творчої активності групової діяльності при вирішенні нестандартних завдань.

Управління командою передбачає дотримання низки принципів, на яких базується процес створення та функціонування команди:

1. Добровільне членство у колективі. До складу колективу може бути включений лише той кандидат, який добровільно виявив готовність приєднатися до команди на основі обізнаності та розуміння всіх умов своєї діяльності.

2. Команда може складатися з працівників одного або декількох рівнів та підрозділів компанії. Працюючи у складі команди, усі її члени мають рівні права та обов'язки. Працювати в команді, незалежно від позиції працівника в компанії. У колективі всі працівники мають однаковий статус.

3. Колективне виконання роботи. Кожен член команди виконує частину загального завдання, призначеного йому командою, а не ту частину, яку він зазвичай виконує від імені адміністративних органів.

4. Колективна відповідальність. Вся команда втрачає довіру, заохочення, суспільне визнання, якщо завдання не виконано з вини одного з членів команди.

5. Орієнтація винагороди на кінцевий результат колективної роботи. Усі члени команди, незалежно від місця їх перебування, виграють, якщо команда в цілому працювала ефективно і навпаки.

6. Адекватна мотивація команди до кінцевого результату. Керівництво повинно мати інформацію про стимули, які є важливими для кандидатів у команди. Гідними заохоченнями можуть бути не тільки гроші, але й інші способи заохочення, засновані на хобі, амбіціях та уподобаннях кандидатів. Громадське визнання часто є більш цінним стимулом, ніж матеріальна винагорода.

7. Автономія самоврядування колективу. Діяльністю членів команди керує її керівник (керівник), а не адміністративне керівництво компанією.

8. Більша виконавча дисципліна. Кожен член команди відповідає за кінцевий результат команди. Цей принцип добровільно приймається кожним членом команди.

9. Взаємна підтримка, комфортний клімат та дружні стосунки. Команда буде командою лише тоді, коли її члени поважають один одного, навчають один одного та підтримують дружні стосунки, хоча поза командою ці якості можуть не проявлятися.

6.2. Етапи процесу створення та організації роботи команди

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

Правила створення команди:

- при створенні команди необхідно орієнтуватися на її кількісний склад (від 5 до 12 учасників) залежно від конкретного завдання;
- необхідно залучати до колективної роботи учасників, які відрізняються за профілем знань, віком, досвідом роботи, статтю тощо;
- перевірити, чи всі члени команди правильно зрозуміли суть проблеми або завдання;
- визначити метод колективної роботи заздалегідь;



Рис. 6.1 – Етапи створення команди

- надавати членам команди всю інформацію та документацію;
- негайно інформувати про нові аспекти, обставини та умови щодо проблемної ситуації чи діяльності;
- розставити пріоритети та ретельно підготуватися до обговорення в колективі;

- планувати послідовність обговорень, встановлювати пріоритети та окремі етапи роботи;
- розподілити завдання учасників під час групового обговорення;
- визначити обмеження часу для кожної фази та контролювати дотримання термінів;
- стежити за розвитком ролей членів команди та забезпечувати максимальне використання потенціалу учасників дискусії;
- тренувати свою здатність слухати товаришів по команді та визначати найцінніші ідеї та пропозиції;
- вміти подолати надмірну емоційність членів команди та створити атмосферу ефективної співпраці, взаємодопомоги та довіри;
- оволодіти навичками вирішення дисфункціональних конфліктів;
- домагатися рішень не з точки зору більшості, а шляхом досягнення консенсусу;
- забезпечити, щоб критика висловлених думок не переросла у засудження їх;
- вміти долати пасивну поведінку окремих членів команди, не приймати мовчання за згоду;
- дотримуйтесь правил і норм, розроблених командою, але будьте обережні;
- не задовольняйтесь отриманим, запасіться терпінням чекати, поки команда розробить дійсно ефективне рішення;
- допускати конкуренцію лише у формі змагання за найкращі пропозиції.

«Хвороби» команди:

1. «Пасажири автобуса». Кожний учасник команди виконує лише власні завдання і його не хвилюють проблеми та задачі інших.
2. «Ми і він». Інтереси підлеглих та керівника не співпадають, що призводить до неналежного виконання учасниками команди своїх завдань.
3. «Один на полі, усі інші на трибунах». Керівник не вміє делегувати повноваження. При цьому менеджер виконує всю основну роботу, а підлеглі лише спостерігають та коментують.
4. «Кожен несе свою валізу, але без ручок». Така ситуація в команді виникає тоді, коли працівники навантажені роботою, але при цьому у них немає необхідних ресурсів для виконання поставлених задач.
5. «Хор солістів». В команді велика кількість кваліфікованих співробітників, які не можуть працювати разом.
6. «Грізний батько і налякані діти». Керівник залучає підлеглих до прийняття управлінських рішень. Якщо ж рішення були помилковими або не приносять успіху, то винними є працівники.
7. «Негативна селекція». Керівник боїться конкуренції, тому формує команду, яка за рівнем досвіду, кваліфікації та знань нижча від нього.

6.3. Класифікація команд

Команди діляться на:

1) тимчасові (діють протягом всього життєвого циклу організації) і постійні команди (створюють на певний період для вирішення певних завдань);

2) управлінські та проектні команди. Управлінські команди – це групи менеджерів, які проходять підготовку на середньому та вищому рівнях управління організацією. Управлінські групи створюються насамперед для забезпечення фактичної поточної фінансово-виробничої діяльності організації. Проектні групи створюються для реалізації проекту, важливого для організації. Проект може бути діяльністю або проблемою;

3) функціональні і інтелектуальні команди. Функціональні групи працюють в рамках суворого регламенту діяльності. До функціональних команд належать екіпажі літаків, гірничі бригади, оглядові комітети та інші. Для інтелектуальних команд визначення завдань, таких як розробка стратегії розвитку компанії, пошук раціональних дизайнерських рішень тощо, іноді може вказуватися лише в загальних рисах із зазначенням необхідних якостей та параметрів;

4) міжфункціональні і інтактні команди. Міжфункціональні команди формуються з представників різних підрозділів організації. Для команд цього типу характерна наявність конкретного, одноразового завдання. Інтактна команда є виробничим підрозділом або тривалий час існуючої робочою групою, яка виробляє певний продукт або послугу;

5) команди, керовані менеджером (менеджер діє як лідер і відповідає за визначення цілей, методів їх досягнення і функціонування даної команди, самі команди несуть відповідальність тільки за реальне виконання дорученої їм роботи), і самокеровані команди (менеджер визначає загальну мету команди, але команда користується свободою вибору методів для досягнення цієї мети).

Питання для самоперевірки:

1. Що таке команда та командний менеджмент?
2. Виділіть специфіку роботи у командах?
3. У чому полягають права членів команди?
4. Розкрийте процес створення команди.
5. Дайте характеристику правил створення команди.
6. Чому керівники можуть уникати формування команд?
7. Які «хвороби» команди?
8. Дайте характеристику видів команд.

ТЕМА 7

УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ

7.1. Природа конфлікту, його складові.

7.2. Види конфліктів.

7.3. Способи розв'язання конфліктних ситуацій.

7.1. Природа конфлікту, його складові

Конфлікт – це відсутність згоди, зіткнення інтересів осіб.

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

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

Ознаки конфліктної ситуації:

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

Якщо розглянути конфлікт в часі, то можна виділити такі його стадії: зав'язка, розвиток, кульмінація, розв'язання, післяконфліктний синдром.

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

Конфлікт може розвиватися відкрито або приховано.

Латентний період конфлікту також називають латентним або інкубаційним. Прихований період розвитку конфлікту рано чи пізно перетворюється на явний або анонсований, якщо «третя сила» не втрутиться «передчасно». Тривалість латентного періоду непередбачувана, оскільки перехід його до явного залежить від кількості «конфліктної енергії» сторін та від зовнішнього стимулу, що дестабілізує саморегуляцію.

Кульмінація конфлікту – це чіткий (візуальний) прояв найгострішого протиріччя, досягнутого в процесі конфлікту. Образно кажучи, це остання і вирішальна «битва» воюючих сторін, в результаті якої одна із сторін оголошує себе переможеною або досягається перемир'я.

На своєму піку конфлікт досягає такого розміру, що «третя сила» змушена втрутитися. «Третя сила» врівноважує або стає на бік однієї сторони.

Після кульмінації конфлікт вирішується або погашається самостійно, або конфлікуючі сторони примусово розділяються.

Постконфліктний синдром характерний як психологічний наслідок конфліктної ситуації після її вирішення. Це емоційний та інтелектуальний досвід, результат та психічний стан, яий кожна із сторін переживає в процесі конфлікту. Постконфліктний синдром часто проявляється у формі крайнього незадоволення, блокування прагнень, гніву, депресії, повної байдужості до навколишнього середовища, необмеженого самобичування, стійкого негативного емоційного досвіду, що порушує свідомість та активність.

7.2. Види конфліктів

Між організацією та зовнішнім середовищем

- наприклад, організація конфліктує з групою споживачів щодо реклаमाцій на її продукцію; з урядовим органом, таким як Служба захисту справ споживачів; з постачальником стосовно якості сировини; з конкурентом за власність торгової марки, крадіжки дизайну, переманювання працівників та ін.

Міжгруповий

- виникає між лінійним і штабним персоналом, профспілкою і адміністрацією, формальними і неформальними групами. Основною причиною є зіткнення інтересів різних груп; конфлікт між особою і групою. Породжується порушеннями групових норм, своїх обов'язків, загальних «правил гри», етики поведінки, культури взаємовідносин.

Міжособовий

- виникає при розподілі ресурсів, робіт, матеріальних заохочень, обов'язків, а також через різні риси характеру, знання, кваліфікаційні параметри, рівні інтелекту, сумісність.

Внутрішньоособовий

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

Рис. 7.1 – Види конфліктів

7.3. Способи розв'язання конфліктних ситуацій

Уникнення

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

Пристосування

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

Компроміс

- Компроміси – нейтральне чи тимчасове вирішення проблеми, що умовно задовольняє на даному етапі всі сторони. Здатність до компромісу високо цінується в управлінських ситуаціях, оскільки це зводить до мінімуму недоброзичливість і часто дає можливість вирішити конфлікт для задоволення всіх сторін. Однак використання цього стилю на ранній стадії розвитку конфлікту може зашкодити діагностуванню проблеми і не дати можливості оцінити всі альтернативні підходи до її вирішення.

Примушування

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

Співробітництво

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

Рис. 7.2 – Способи розв'язання конфліктних ситуацій

Питання для самоперевірки:

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

ТЕМА 8

ОРГАНІЗАЦІЙНА КУЛЬТУРА

- 8.1. Сутність поняття, елементи та функції «організаційної культури».
- 8.2. Формування організаційної культури.
- 8.3. Типи організаційної культури.
- 8.4. Діагностика культури організації.

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

Організаційна культура – це сукупність цінностей, очікувань та норм, прийнятих членами організації.

Організаційна культура – це своєрідна мораль, покликана посилити згуртованість соціальної групи, спрямувати її діяльність у правильному напрямку, що забезпечує безперебійне функціонування та розвиток організації.

Культура важлива для організації, оскільки вона може мотивувати або демотивувати працівників, створювати позитивний чи негативний імідж організації.

Культура корисна, коли допомагає організації досягти таких цілей, як високі продажі, що додає фінансову цінність організації.

Культура вважається незвичною, якщо вона має характеристики, які рідко зустрічаються в інших організаціях.

Культуру важко наслідувати, якщо конкуруючі організації не в змозі просто її відтворити. Якщо всі ці умови виконуються, компанія може розглядати культуру як свою конкурентну перевагу.

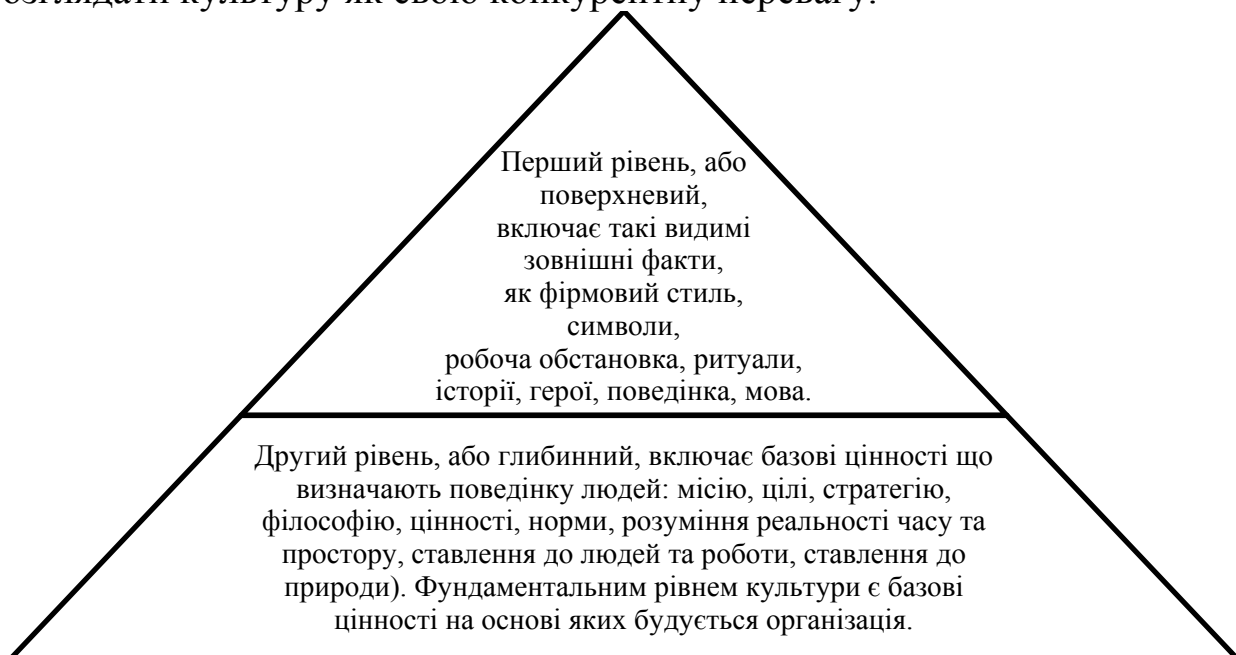


Рис. 8.1 – Рівні організаційної культури

Місія – це чітко виражена причина існування організації (основний вид діяльності, якою буде займатись організація). Філософія організації об'єднує ключові питання, що відносяться до досягнення цілей організації і співробітництва персоналу.

- Принципи, що пов'язують ринкову стратегію та організаційну культуру компанії Cisco System: надання працівникам повноважень швидко генерувати ідеї та впроваджувати їх у життя; прийом на роботу найкращих працівників, оскільки саме їхні ідеї та інтелектуальні здібності сприяють успіху; збір і поширення інформації, яка може призвести до народження нових ідей.

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

- Ключові цінності компанії можуть виражатись девізом. Наприклад, у компанії Дісней – «Фанатична увага до злагожденості і деталей», у німецькій фармацевтичній компанії Мерк – «Інновації, які базуються на науці».

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

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

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

Норми і цінності, що культивуються керівництвом, можуть передаватися і закріплюватися через певні церемонії, процедури, ритуали.

- Ритуали – дія, що здійснюється внаслідок своєї символічної важливості та спроможності викликати емоції у присутніх. До ритуалів в організації відносять збори, п'ятихвилинки, обхід території, співбесіди, ювілеї та свята, щотижневі збори вищого керівництва, церемонії.
- Церемонія – це спеціально запланований захід, що підкреслює значні досягнення. Наприклад, «день підприємства», професійне свято, дні народження співробітників, змагання з наступним нагородженням переможців.

Рис. 8.2 – Елементи корпоративної культури

8.2. Формування організаційної культури

Для успішного формування корпоративної культури необхідно враховувати наступне:

- Ініціатива щодо формування корпоративної культури йде від вищого керівництва, а її реальними провідниками стають менеджери вищої і середньої ланок управління. При цьому керівництву необхідно оцінити готовність підприємства до змін.
- Формування корпоративної культури як правило відбувається із залученням висококваліфікованих фахівців у цій сфері.
- В процесі впровадження корпоративної культури необхідно інформувати працівників про можливі зміни ціннісних орієнтацій підприємства, які у свою чергу залежать від змін місії та стратегічних пріоритетів, а також шляхів досягнення поставлених цілей.

Рис. 8.3 – Фактори успішного формування корпоративної культури

Культура організації може бути слабкою чи сильною.

Характеристиками сильної організаційної культури є:

- чітко визначена місія та цілі організації;
- ефективна система мотивації персоналу;
- чітко визначені повноваження працівників;
- стабільність на робочому місці; відносини довіри до колективу та з керівництвом;
- обслуговування, орієнтоване на клієнта;
- ефективна система передачі інформації;
- створити можливості для навчання, перепідготовки та підвищення кваліфікації;
- готовність до інновацій; участь персоналу в управлінні організацією;
- гордість персоналу працювати в цій компанії; ефективна робота організації.

Слабка культура майже не містить загальних організаційних цінностей та норм. Кожен елемент організації має своє власне і таке, що часто суперечить іншим. Норми та цінності легко піддаються впливу внутрішнього та зовнішнього впливу. Ця культура розділяє членів організації, протиставляє їх один одному, ускладнює процес управління.

8.3. Типи організаційної культури

Організаційна культура Чарльза Хенді.

Культура влади. Цей тип культури можна порівняти з павутиною, де все, що відбувається в організації, залежить від сильного лідера або невеликої групи лідерів. Ці лідери приймають усі рішення, спираючись на власний досвід та інтуїцію, на нижчих рівнях вони делегують мінімум повноважень. Цей тип культури не використовує велику кількість правил

і процедур. Цей тип культури може використовуватися малим бізнесом, централізованими організаціями, сімейним бізнесом. Безперечною перевагою такої організації є здатність швидко реагувати на зміни, але ефективність цих реакцій багато в чому визначається компетенцією керівника. Основними проблемами такої організації є наступні: 1) труднощі збереження контролю над розширенням організації; 2) висока плинність кадрів, оскільки не кожен може почуватись комфортно в таких умовах.

Рольова культура (або бюрократична культура). Він базується на суворій спеціалізації підрозділів організації, діяльність яких координується порівняно невеликим вищим керівництвом. У таких організаціях спостерігається високий ступінь формалізації та стандартизації діяльності та відносин. Контроль за діяльністю спеціалізованих підрозділів здійснюється на підставі правил та інструкцій. Основним джерелом влади є посада, яку займає працівник, а влада особистості в цій культурі відкидається. У цій культурі працівник розглядається не як особистість, а як інтерпретатор покладеної на нього ролі. Ефективність цієї організації визначається раціональним розподілом ролей (виконувана робота та обов'язки), а не потенціалом персоналу. Якщо середовище, в якому функціонує така організація, стабільне, а її продукція користується попитом у довгостроковій перспективі, ефективність організації висока. Якщо середовище динамічне, то пропорційно зростанню динаміки середовища ефективність організації знижується.

Культура завдання. Цей тип культури використовують організації, які роблять акцент на інноваціях та творчості. У таких організаціях ефективність роботи команди оцінюється вище, ніж ефективність роботи окремого працівника, а професійна компетентність вища, ніж займана посада та вольові якості особистості. У цьому випадку вплив фахівця на діяльність організації набагато ширший, ніж в інших культурах. Така культура, забезпечуючи високий ступінь самостійності, культивує колективізм, який забезпечує добрі стосунки та взаємоповагу, засновані на визнанні навичок, а не віку чи посади. Організації з такою культурою мають високий ступінь адаптованості, оскільки кожна робоча група в ідеалі має склад, що дозволяє приймати необхідні рішення. Тому чим динамічніше середовище, тим ефективнішою є ця культура. Основними недоліками цієї культури є: 1) складність управління із збільшенням навантаження та самої організації; 2) погіршення ефективності та морального стану робочих груп при нестачі необхідних ресурсів, оскільки в цьому випадку група починає боротьбу і вже відіграє важливу роль в ієрархії та вольових якостях організації, тобто культурі завдання починає рухатися в культурі влади або культурі ролі.

Культура особистості. Передбачається, що організація існує лише для того, щоб сприяти розвитку її людей та допомагати їм досягти своїх цілей. Договір, який умовно укладається між керівником цієї організації та

працівником, передбачає, що працівник може залишити організацію в будь-який час. Цей тип культури використовується невеликими групами професіоналів, такими як лікарі, юристи, архітектори, які створюють спільний бізнес. Культуру особистості важко назвати організацією взагалі, оскільки немає жорсткої відповідальності, рішення можуть прийматись тільки за повної згоди всі членів колективу, відсутність контролю, оскільки кожен виконує свою роботу без звітування іншим.

Типи організаційної культури за К. Камероном та Р. Куїнном.

Вчені К. Камерон та Р. Куїнн виділяють такі типи організаційної культури: кланова культура, адхократична культура, ієрархічна культура, ринкова культура.

Кланова культура характеризується внутрішньою орієнтацією та гнучкістю у вирішенні проблем. Позитивні характеристики кланової культури: дружній, сприятливий соціально-психологічний клімат, згуртованість колективу, турбота керівництва про трудовий колектив, відданість традиціям та виконання зобов'язань.

Адхократична культура відрізняється від кланової зовнішніми спрямуванням. Для культури такого типу властивим є дух новаторства, творчості при вирішенні проблем, здатність піти на ризик, високо цінується ініціативність та особиста свобода.

Ринкова культура, як і адхократична, є зорієнтованою на зовнішнє середовище, але в такій культурі цінується стабільність і контроль. Такі організації спрямовані в своїй діяльності на результат, досягнення поставлених задач, а від персоналу вимагається вміння конкурувати, керівництво демонструє жорсткість і вимогливість.

Ієрархічна культура поєднує внутрішнє спрямування із стабільністю та контролем, як способами вирішення проблем. Тому для ієрархічної культури є властивими формалізація процесів, плановість, стабільність, гарантії.

Типологія Г. Хофстеда.

Базується на національних особливостях менталітету і розглядає тип культури в залежності від п'яти факторів: 1) значення індивідуалістичного начала, як характеристики тісноти зв'язку окремого індивіда і суспільства (індивідуалізм – колективізм); 2) дистанція влади, як фактор, що визначає ставлення до проблеми нерівності між людьми (висока – низька дистанція влади); 3) ступінь неприйняття невизначеності, як показника, який дає оцінку ступеня прагнень індивідів до уникнення невизначеності, що задовольняється за допомогою законів, правил, процедур, традицій (високий – низький ступінь неприйняття невизначеності); 4) рівень мужності, як характеристики розподілу соціальних ролей між статями (чоловіча культура

із жорстким закріпленням ролей – жіноча культура із слабким); 5) ступінь орієнтованості на майбутнє, як фактора, який визначає роль стратегічної спрямованості компанії (високий – низький рівень орієнтованості на майбутнє).

Модель Г. Хофстеда дає можливість визначити індекси, які характеризують ступінь прояву кожного з факторів з метою опису найбільш типової організаційної культури для певної країни.

Типологія Ф. Тромпенаареса.

Типологія Ф. Тромпенаареса передбачає класифікацію типів національних організаційних культур на основі таких критеріїв як цільове спрямування та характер взаємозв'язків (егалітарність, ієрархія). В результаті вчений виділив такі типи культур: 1) культура, орієнтована на досягнення («інкубатор»); 2) культура, орієнтована на владу («родина»); 3) культура, орієнтована на ціль («керована ракета»); 4) культура, орієнтована на роль «Ейфелева вежа»).

Організаційна культура, орієнтована на досягнення, ґрунтується на уявленні про те, що організація, як вторинний елемент, повинна відігравати відносно людини роль інкубатора, тобто сприяти розвитку її фахових навичок і творчих здібностей. В компаніях з таким типом культури практично відсутня ієрархія, система мотивації ґрунтується на підтриманні здорової конкуренції між працівниками. Така культура є характерною для інноваційних компаній, а також різноманітних об'єднань висококласних фахівців. Компанії з такою культурою є найбільш поширеними у США.

Організаційна культура, орієнтована на владу, базується на сприйнятті керівника в якості турботливого батька, за яким визнається право у формуванні стратегії та визначенні пріоритетів. Перевага надається нематеріальним стимулам, широко застосовується конструктивна відкрита критика, процедури і процеси відповідають усталеному поняттю про правильність їх здійснення. Такий тип культури є характерним для східних та південно-європейських країн.

Культура, орієнтована на ціль, ґрунтується на використанні в практиці управління проектних груп і команд, рівності в правах і відповідальності усіх виконавців незалежно від займаної посади. Мотивація у таких культурах здійснюється на основі оцінки якості праці. Мобільність і адаптивність такої культури ґрунтується на постійному коригуванні шляхів і способів досягнення цілей. Цей тип організаційної культури є характерним для країн північно-західної Європи, а також Канади та США.

Культура, орієнтована на роль, базується на бюрократичному розподілі праці, низькому рівні демократії, жорстких ієрархічних зв'язках, ставленні до працівника як до ресурсу. В умовах такої культури, значна увага приділяється ротатії кадрів, навчанню і стажуванню працівників, оцінці

і атестації з метою підвищення ефективності персоналу. Проте бюрократичний характер взаємовідносин не дає можливості таким організаціям швидко пристосовуватись до змін. Такий тип культури є характерним для Німеччини, Австрії

8.4. Діагностика культури організації

Цілі і напрямки діагностики:

- визначити тип та основні характеристики існуючої організаційної культури;
- оцінити здатність компанії реалізовувати складні стратегічні цілі;
- прогнозувати потенціал компанії в ситуації організаційних змін (структурні перетворення, злиття, поглинання, прихід нових власників);
- оцінити рівень опору персоналу при впровадженні нових інструментів управління;
- оцінити рівень лояльності персоналу;
- всебічно оцінювати ефективність взаємодії працівників та ефективність бізнес-процесів;
- виявити проблемні зони в колективі та вирішити конфліктні ситуації;
- визначити напрямки змін або розвитку корпоративної культури.

Неформалізовані (якісні) методи:

1.1. Глибинне інтерв'ю. Зазвичай його використовують як засіб налагодження контакту з персоналом організації та збору якісної інформації, яку майже неможливо отримати з документів або анкети.

1.2. Спостереження. Це дозволяє вивчати історію корпоративної культури організації, її події, історії, персонажів, цінності, установки, що мають вирішальний вплив на поведінку працівників організації.

1.3. Вивчення правил, традицій, церемоній та ритуалів, що склалися в організації. Життя будь-якої організації підпорядковується системі формальних і неформальних правил. Прикладом встановлених формальних правил є правила внутрішнього трудового розпорядку. Неформальні правила поширюються на сферу спілкування з колегами, відносини «підлеглий-керівник», одяг, професійний жаргон тощо. У багатьох організаціях працівники суворо дотримуються неписаних правил щодо підтримки певного рівня продуктивності праці. Вивчення традицій, що діють в організації, у формальних та неформальних правилах має бути спрямоване насамперед на визначення того, який вплив вони мають на робочу поведінку персоналу і наскільки вони підтримують стратегію, розроблену керівництвом.

1.4. Вивчення практики управління, яка склалася в компанії. Зокрема, дослідження того, як у компанії панує авторитарний менеджмент, як приймаються рішення, переважаючі системи контролю, ступінь обізнаності працівників про ситуацію в організації – все це важливі характеристики управлінської практики, яка вони впливають на компоненти культури.

1.5. Традиційний аналіз ділових документів. Культура організації відображена в документах, що визначають життя компанії.

1.6. Спостереження за зустрічами. Спостерігаючи за засіданнями, доречно зосередитися на таких моментах: зміст бесіди; ритуали та символічне управління; дії учасників. Значний внесок у пізнання корпоративної культури дає такий спосіб отримання інформації, як співбесіди.

Формалізовані (кількісні) методи:

Соціологічні дослідження (анкети; тести; рольові ігри, навчальні курси; соціометрія). Основні переваги анкети включають її економічну ефективність та ефективність, а також незалежність від інтерв'юера. Використання цього методу дозволяє зібрати значну кількість інформації та провести статистичний аналіз.

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

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

Має сенс грати в рольові ігри, тренінги при оцінюванні персоналу, при прийнятті управлінських рішень про підвищення (коли є багато кандидатів і потрібен швидкий порівняльний аналіз), атестація персоналу, при формуванні програми підвищення кваліфікації працівників тощо.

Питання для самоперевірки:

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

Тема 9

Управління організаційним розвитком

9.1. Поняття організаційного розвитку. Проблеми організаційного розвитку.

9.2. Моделі організаційного розвитку.

9.3. Зміни в організації. Проблеми управління змінами.

9.4. Опір змінам в організаціях. Методи подолання протидії змінам.

9.1. Поняття організаційного розвитку.

Проблеми організаційного розвитку

Організаційним розвитком (ОР) називають сучасний підхід до управління змінами та розвитку людських ресурсів.

- Концепція організаційного розвитку з'явилася в 1960-х рр. Її поява обумовлювалося тим, що теоретики і практики управління зрозуміли, що готовність окремих індивідів і малих груп до проведення змін недостатньо. Необхідно також передбачити здатність до сприйняття змін у побудові організації (насамперед, у забезпеченні гнучкості та адаптивності), а також у діях (у процесі прийняття рішень), в першу чергу самих керівників.
- Сучасний підхід до проблем організаційного розвитку базується на системному підході. Це означає, що організаційний розвиток має розглядатися як програма, що визначає взаємодію різних частин організації і ґрунтуватися на координації дій всіх її частин. Звідси випливає розгляд організаційних процесів як сукупності трьох типів змінних: - каузальних (причинних); - проміжних; - результуючих. Основну роль в організаційному розвитку відіграють керівники. Вони повинні зробити керовану ними організацію схильною до навчання і самооновлення.
- Організаційний розвиток, безумовно, повинен бути спрямований на позитивні зміни в організації і має безсумнівні достоїнства, але, як і будь-яка складна програма, має свої проблеми та обмеження. Реалізація програми організаційного розвитку вимагає великих витрат часу і пов'язана з додатковими витратами, деякі витрати мають тривалий період окупності. Здійснення змін може гальмуватися учасниками програми у відповідності з груповими та особистими інтересами, які нерідко отримують більш високий пріоритет, ніж інтереси організації в цілому. Інструменти реалізації програми організаційного розвитку обов'язково повинні змінюватись залежно від особливостей конкретної культури.

Рис. 9.1 – Концепція організаційного розвитку

9.2. Моделі організаційного розвитку

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

- Модель Мак-Кінсі – спосіб осмислення проблем, пов'язаних з розвитком або перебудовою організації. Її назва – "7S" – походить від семи факторів (семи слів, що починаються в англійській мові на букву "S"), які, на думку розробників моделі, є важливими для розвитку організації: стратегія (strategy); навички (skills); загально визнані цінності (shared values); структура (structure); системи (systems); кадри (staff); стиль (style).
- Зазвичай, коли організація приступає до змін, ці сім складових змінюються саме в такій послідовності. На першому етапі, як правило, визначається стратегія. Наступний крок полягає в тому, щоб визначити, в чому дана організація особливо сильна, які треба розвинути навички або що набути для того, щоб стратегія втілилася в життя. Потім слід з'ясувати, що потрібно змінити в останніх п'яти факторах, щоб усі зміни дали позитивний результат.

Рис. 9.2 – Модель Мак-Кінсі

9.3. Зміни в організації. Проблеми управління змінами

Зміни в організації

- Можуть відбуватися на індивідуальному, груповому (колективному) рівнях і на рівні організації.
- Причини, що викликають зміни, можуть бути самі різні; в загальному вигляді їх можна класифікувати як внутрішні і зовнішні. Зовнішні причини зумовлені змінами в законодавстві, ринковою ситуацією і т. д., внутрішні – недостатньою кваліфікацією персоналу, низькою продуктивністю праці, недосконалими технологіями і т. д.
- До змін та розвитку організації пристосовані краще ніж механістичні, крім того, щоб підвищити здатність організації до змін та розвитку, вона має відмовитися від бюрократії як стилю управління.
- У загальному вигляді цілями управління по відношенню до змін є наступні: 1) домогтися прийняття цієї зміни; 2) відновити групову рівновагу і особистісне пристосування, порушене рівновагою.
- Едгар Шейн розробив модель зміни, яка має вигляд єдиного процесу. Згідно цієї моделі, успішна зміна складається з трьох стадій. 1. Розблокування (unfreezing – "розморожування"). 2. Зміна установок. 3. Заблокування (refreezing – "заморожування").
- Організаційні зміни охоплюють як процеси функціонування, що не порушують динамічної рівноваги (тобто процеси, що розгортаються в рамках даної структури), так і процеси розвитку, які порушують цю рівновагу. Організаційні зміни можуть охоплювати всі підсистеми і параметри організації: продукти, технологію, обладнання, поділ праці, організаційну структуру, методи управління, процес управління, а також всі поведінкові аспекти організації. Слід зауважити, що всі вони тісно пов'язані між собою і зміни в одній з підсистем тягнуть хоча б часткові зміни в інших сферах і вплинуть на організацію в цілому.
- Оптимальною до змін та розвитку є так звана «організація, здатна до самонавчання» – «Learning organization». Побудова такої організації потребує забезпечення здатності та мотивованості персоналу до постійних змін поведінки без втручання керівництва, консультантів тощо, тобто без інтервенцій «згори-униз».

Рис. 9.3 – Зміни в організації

9.4. Опір змінам в організаціях. Методи подолання протидії змінам

Причини опору змінам.

Носіями опору, як і носіями змін, є люди. І, як правило, люди не бояться змін, вони не хочуть, щоб їх змінювали. Вони бояться вступити в нову ситуацію, яка їм не зовсім зрозуміла, тобто бояться невизначеності. Люди бояться, що зміни спричинять особисті втрати. Вони бояться, що зміни не є необхідними або бажаними для їх організації, що це не зменшить кількість проблем, лише змінить їх або, що ще гірше, збільшить їх кількість, або бояться, що вигоди від змін приписують комусь іншому. Поняття «гомеостаз» допомагає виявити причини опору змінам. Під гомеостазом мається на увазі відносна динамічна стабільність складу та властивостей внутрішнього середовища та стабільність основних функцій системи, тобто люди звикають до певної комбінації зовнішніх та внутрішніх умов, навіть якщо ця комбінація недостатньо комфортна для них. Тому будь-які зміни спочатку відхиляються. Однією з найважливіших причин протистояти змінам є корпоративна культура. Це пов'язано з тим, що певною мірою він виконує захисну функцію для організації, але в той же час перешкоджає змінам. Поняття «гомеостаз» спочатку використовувалося в біології. В даний час він широко використовується в кібернетиці, соціології, теорії організації. Опір змінам може бути викликаний способами внесення змін. Наприклад, жорсткий та авторитарний стиль змін, відсутність інформації тощо, тобто способи внесення змін, які не залучають до процесу впровадження звичайних працівників, викликають опір. Звичайно, не всі зміни зустрічають опір, деякі з них спочатку сприймаються як позитивні, що призводить до поліпшення ситуації.

Форми опору змінам.

Під опором змінам розуміється будь-яка дія працівників, спрямована на дискредитацію або протидію впровадженню змін в організації.

Існує три основні форми опору змінам. Однак, крім згаданої класифікації форм опору, існують і інші типи класифікацій. Наприклад, індивідуальний опір, груповий опір, опір системи. Груповий опір проявляється частіше. Одним з основних джерел опору змінам в організації можуть бути «малі» групи. Причина можливого спротиву змінам полягає не стільки в самих організаційних змінах, скільки в наслідках, які, на думку членів «малої» групи, можуть порушити або зруйнувати групове середовище. Тому при внесенні організаційних змін необхідно проаналізувати інтереси та можливі позиції представників «малих» груп і, щодо результатів такого аналізу, побудувати стратегію та тактику організаційних змін.

Методи подолання опору змінам.

Методи подолання опору змінам мають великий вплив на те, наскільки керівництву вдасться усунути спротив змінам. Спектр цих методів досить широкий: від м'якого (непрямого впливу на працівників) до жорсткого

(примус), і вони повинні використовуватися з урахуванням аналізу ситуації в цій організації, включаючи цілі, завдання, терміни та характер зміни, а також з урахуванням поточного співвідношення сил. Впровадження змін має закінчитися створенням існуючого стану в організації. Тому дуже важливо не лише усунути опір змінам, а й забезпечити, щоб новий стан речей був прийнятий членами організації і став реальністю.

Питання для самоперевірки:

1. Що таке організаційний розвиток, на якому підході базується?
2. Дайте характеристику моделі Мак-Кінсі.
3. Охарактеризуйте поняття стратегія (strategy); навички (skills); загально-визнані цінності (shared values); структура (structure); системи (systems); кадри (staff); стиль (style).
4. Як відбуваються зміни в організаціях?
5. Модель змін Едгара Шейна.
6. Причини опору змінам, дайте характеристику.
7. Виділіть форми опору змінам.
8. Методи подолання опору змінам.

ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ

1. Організаційна поведінка – це:
 - A) наука про те, як люди поведуться в організації і яким чином їх поведінка впливає на її роботу;
 - B) багатогранне утворення, ті чи інші риси якого істотно впливають на поведінку людини;
 - C) корпоративна культура організації;
 - D) процес цілеспрямованого впливу на персонал організації для досягнення цілей.
2. До джерел індивідуальної ефективності відносять:
 - A) структуру організації;
 - B) здібності;
 - C) розмір групи;
 - D) стрес.
3. До групової ефективності відносять:
 - A) структуру організації;
 - B) згуртованість;
 - C) розмір групи;
 - D) ролі у групі.
4. До організаційної ефективності відносять:
 - A) середовище;
 - B) стратегію;
 - C) процеси;
 - D) культуру.
5. Термін організаційна поведінка запропонував:
 - A) Фріц Ретлісбергер;
 - B) Елтон Мейо;
 - C) Пітер Друкер;
 - D) Філіп Котлер.
6. Розрізняють такі теорії організаційної поведінки:
 - A) прагматичні;
 - B) інституційні;
 - C) культурологічні;
 - D) історичні.
7. Прагматичні теорії пояснюють організаційне життя з точки зору:
 - A) існуючих інститутів;
 - B) цінностей, переваг, значимих символів та психічних програм індивідів;
 - C) корисності подій, форм і змін;
 - D) відкритості системи.
8. Інституційні теорії пояснюють організаційне життя з точки зору:
 - A) існуючих інститутів;
 - B) цінностей, переваг, значимих символів та психічних програм індивідів;

- C) корисності подій, форм і змін;
 - D) відкритості системи.
9. Культурологічні теорії пояснюють організаційне життя з точки зору:
- A) існуючих інститутів;
 - B) цінностей, переваг, значимих символів та психічних програм індивідів;
 - C) корисності подій, форм і змін;
 - D) відкритості системи.
10. Організаційна поведінка базується на таких підходах:
- A) системний;
 - B) орієнтація на результат;
 - C) синергічний;
 - D) ситуаційний.
11. Гендерні характеристики поведінки – це фактори, які впливають на формування загальної поведінки та відносять до:
- A) демографічних;
 - B) біопсихологічних;
 - C) соціально-психологічних;
 - D) культурологічних.
12. Ступінь емоційної врівноваженості – це фактори, які впливають на формування загальної поведінки їх відносять до:
- A) демографічних;
 - B) біопсихологічних;
 - C) соціально-психологічних;
 - D) культурологічних.
13. До базових моделей організаційної поведінки відносять:
- A) авторитарну;
 - B) патерналістську;
 - C) підтримуючу;
 - D) колегіальну.
14. Авторитарна модель організаційної поведінки ґрунтується на:
- A) матеріальному заохоченні;
 - B) підтримці членами організації;
 - C) владі;
 - D) партнерстві.
15. Патерналістська модель організаційної поведінки ґрунтується на:
- A) матеріальному заохоченні;
 - B) підтримці членами організації;
 - C) владі;
 - D) партнерстві.
16. Підтримуюча модель організаційної поведінки ґрунтується на:
- A) матеріальному заохоченні;
 - B) підтримці членами організації;
 - C) владі;
 - D) партнерстві.

17. Колегіальна модель організаційної поведінки ґрунтується на:
- A) матеріальному заохоченні;
 - B) підтримці членами організації;
 - C) владі;
 - D) партнерстві.
18. До найтипівіших відносин індивіда в організації відносять:
- A) задоволеність роботою;
 - B) зацікавленість роботою;
 - C) організаційне зобов'язання;
 - D) пошуки скорочення дисонансу.
19. Біологічна структура особистості визначається:
- A) темпераментом;
 - B) місцем особистості в системі соціальних та міжособових відносин;
 - C) характером;
 - D) орієнтацією на досягнення.
20. Інтерналі – це:
- A) люди, які вважають, що вони контролюють свою долю;
 - B) люди, які вважають, що все у їхньому житті контролюється вищими, сторонніми силами;
 - C) люди упереджені, з вузьким світоглядом;
 - D) люди з сильним зовнішнім локус-контролем.
21. Екстернали – це:
- A) люди, які вважають, що вони контролюють свою долю;
 - B) люди, які вважають, що все у їхньому житті контролюється вищими, сторонніми силами;
 - C) люди упереджені, з вузьким світоглядом;
 - D) люди з сильним зовнішнім локус-контролем.
22. До видів темпераменту людини відносять:
- A) холеричний;
 - B) флегматичний;
 - C) сангвінічний;
 - D) меланхолічний.
23. Холерик в організації характеризується:
- A) ініціативністю;
 - B) активністю;
 - C) довгим сприйняттям нової інформації;
 - D) підвищеною образливістю.
24. Сангвінік в організації характеризується:
- A) високою працездатністю;
 - B) підвищеною образливістю.
 - C) повільністю;
 - D) непередбаченими змінами настрою.
25. Флегматик в організації характеризується:
- A) вдумливістю;
 - B) сумлінністю;

- C) довгим сприйняттям нової інформації;
 - D) підвищеною образливістю.
26. Меланхолік в організації характеризується:
- A) активністю;
 - B) енергійністю;
 - C) комунікабельністю;
 - D) підвищеною образливістю.
27. Підлеглому-холерику доцільно:
- A) доручати завдання, які потребують високої творчої активності;
 - B) використовувати у роботі, що потребує концентрації уваги;
 - C) в реалізації підтримки співробітників;
 - D) в напрямках, де можливо застосовувати інтуїцію.
28. Підлеглому-сангвініку доцільно:
- A) доручати створювати команди;
 - B) завантажувати справами;
 - C) в реалізації підтримки співробітників;
 - D) в напрямках, де можливо застосовувати інтуїцію.
29. Підлеглому-флегматику доцільно:
- A) доручати завдання, які потребують високої творчої активності;
 - B) використовувати у роботі, що потребує концентрації уваги;
 - C) в реалізації підтримки співробітників;
 - D) в регулюванні конфліктів у команді.
30. Підлеглому-меланхоліку доцільно:
- A) доручати завдання, які потребують високої творчої активності;
 - B) використовувати у роботі, що потребує концентрації уваги;
 - C) в реалізації підтримки співробітників;
 - D) в напрямках, де можливо застосовувати інтуїцію.
31. До підходів щодо встановлення взаємодії людини та організації відносять такі:
- A) держава формує вимоги та підбирає персонал кожній організації;
 - B) людина підбирається для виконання певної роботи;
 - C) робота виконується автоматично;
 - D) робота підбирається для людини.
32. Ефективність аналітиків низька в умовах:
- A) невизначеності;
 - B) монотонності;
 - C) у ситуаціях делікатного характеру;
 - D) в умовах необхідності критики колег.
33. Ефективність прагматиків низька в умовах:
- A) невизначеності;
 - B) монотонності;
 - C) у ситуаціях делікатного характеру;
 - D) в умовах необхідності критики колег.
34. Ефективність реалістів низька в умовах:
- A) невизначеності;
 - B) монотонності;

- C) у ситуаціях делікатного характеру;
 - D) в умовах необхідності критики колег.
35. Ефективність ідеалістів низька в умовах:
- A) невизначеності;
 - B) монотонності;
 - C) у ситуаціях делікатного характеру;
 - D) в умовах необхідності критики колег.
36. Ефективність критиків низька в умовах:
- A) необхідності стабілізувати команду, коли все руйнується;
 - B) монотонності;
 - C) у ситуаціях делікатного характеру;
 - D) в умовах необхідності критики колег.
37. Догматизм – це:
- A) непохитність переконань особи;
 - B) тип темпераменту;
 - C) теж саме, що й авторитаризм;
 - D) людина з поглибленим почуттям власної гідності.
38. Макіавеллізм – це:
- A) тенденція людини допомагати іншим, підтримувати дружню атмосферу в колективі;
 - B) тенденція людини виконувати великі обсяги роботи, концентруватися на досягненні результатів власними силами;
 - C) тенденція людини бути безпристрасною, відокремити себе від загально-прийнятої моралі, обманювати і маніпулювати іншими;
 - D) тенденція людини критикувати інших.
39. Трудова адаптація включає в себе:
- A) професійну;
 - B) соціально-психологічну;
 - C) організаційну;
 - D) соціально-побутову.
40. Локус контролю – це:
- A) ступінь, до якого індивіди вважають, що можуть контролювати події, які мають на них вплив;
 - B) ступінь самовпевненості;
 - C) ступінь сприйняття критики;
 - D) ступінь впливу на людей.
41. Вид взаємодії індивіда чи соціальної групи з навколишнім середовищем, у процесі якої погоджуються вимоги та очікування взаємодіючих сторін з метою співіснування та взаємодії – це:
- A) трудова адаптація;
 - B) соціальна адаптація;
 - C) нормативна адаптація;
 - D) адміністративна адаптація.

42. Взаємодія працівника з новою трудовою ситуацією, у процесі якої погоджують вимоги та очікування її учасників, – це:
- A) трудова адаптація;
 - B) соціальна адаптація;
 - C) нормативна адаптація;
 - D) адміністративна адаптація.
43. До санкцій щодо працівника можна віднести:
- A) накази про зміни пільгового графіка роботи;
 - B) догани;
 - C) штрафи;
 - D) невиплата премій.
44. Заперечення – це тип адаптації, коли:
- A) не приймаються жодні норми й цінності;
 - B) приймаються усі норми й цінності;
 - C) основні норми і цінності не прийняті, але дотримуються необов'язкові норми й цінності, що маскують неприйняття основних;
 - D) обов'язкові норми й цінності прийняті, необов'язкові приймаються частково або не приймаються повністю.
45. Конформізм – це тип адаптації, за якого:
- A) не приймаються жодні норми й цінності;
 - B) приймаються усі норми й цінності;
 - C) основні норми і цінності не прийняті, але дотримуються необов'язкові норми й цінності, що маскують неприйняття основних;
 - D) обов'язкові норми й цінності прийняті, необов'язкові приймаються частково або не приймаються повністю.
46. Мімікрія – це тип адаптації, за якого:
- A) не приймаються жодні норми й цінності;
 - B) приймаються усі норми й цінності;
 - C) основні норми і цінності не прийняті, але дотримуються необов'язкові норми й цінності, що маскують неприйняття основних;
 - D) обов'язкові норми й цінності прийняті, необов'язкові приймаються частково або не приймаються повністю.
47. Адаптивний індивідуалізм – це тип адаптації, за якого:
- A) не приймаються жодні норми й цінності;
 - B) приймаються усі норми й цінності;
 - C) основні норми і цінності не прийняті, але дотримуються необов'язкові норми й цінності, що маскують неприйняття основних;
 - D) обов'язкові норми й цінності прийняті, необов'язкові приймаються частково або не приймаються повністю.
48. До складових Я-концепції не відносять:
- A) когнітивну;
 - B) оціночну;
 - C) поведінкову;
 - D) просторову.

49. Переконання людини про саму себе (про свої здібності, зовнішність, соціальні ролі і статус та ін.), набір характеристик, якими, як їй здається, вона володіє, відноситься до:
- A) когнітивної Я-концепції;
 - B) оціночної Я-концепції;
 - C) поведінкової Я-концепції;
 - D) просторової Я-концепції.
50. Те, як людина оцінює власні характеристики, як до них ставиться (їй може подобатись чи не подобатись що вона, наприклад, сильна), відноситься до:
- A) когнітивної Я-концепції;
 - B) оціночної Я-концепції;
 - C) поведінкової Я-концепції;
 - D) просторової Я-концепції.
51. Те, як людина себе поводить (прагнення завоювати авторитет, підвищити свій статус чи намагатися бути непомітним, приховати свої недоліки), відноситься до:
- A) когнітивної Я-концепції;
 - B) оціночної Я-концепції;
 - C) поведінкової Я-концепції;
 - D) просторової Я-концепції.
52. На формування Я-образу впливає комплекс факторів:
- A) минулий досвід, успіхи та невдачі;
 - B) ставлення до нас людей, особливо в дитячі роки;
 - C) власна зовнішність;
 - D) контакти з «авторитетними» людьми, які по-суті визначають уявлення про себе.
53. Намагання людини не сприймати повідомлення, яке її хвилює і може призвести до внутрішнього конфлікту, – це:
- A) заперечення;
 - B) витіснення;
 - C) проекція;
 - D) раціоналізація.
54. Спосіб уникнути внутрішнього конфлікту, неспокою, вилучивши зі свідомості неприємну інформацію, – це:
- A) заперечення;
 - B) витіснення;
 - C) проекція;
 - D) раціоналізація.
55. Неусвідомлене перенесення власних бажань і переживань, в яких людина не хоче зізнатися собі через їх соціальну неприйнятність, на інших людей - це:
- A) заперечення;
 - B) витіснення;
 - C) проекція;
 - D) раціоналізація.

56. Людина намагається пояснити собі власну поведінку таким чином, щоб зберегти самоповагу та уникнути тривоги, – це:
- A) заперечення;
 - B) витіснення;
 - C) проекція;
 - D) раціоналізація.
57. Перенесення дії з недосяжного об'єкта на такий, якого можна досягти, – це:
- A) заперечення;
 - B) витіснення;
 - C) заміщення;
 - D) раціоналізація.
58. До основних психологічних характеристик поведінки «Квадрата» можна віднести:
- A) працьовитість;
 - B) здатність концентруватися на головній меті;
 - C) непослідовність і непередбачуваність вчинків у перехідному періоді;
 - D) хороші слухачі.
59. До основних психологічних характеристик поведінки «Трикутника» можна віднести:
- A) працьовитість;
 - B) здатність концентруватися на головній меті;
 - C) непослідовність і непередбачуваність вчинків у перехідному періоді;
 - D) хороші слухачі.
60. До основних психологічних характеристик поведінки «Прямокутника» можна віднести:
- A) працьовитість;
 - B) здатність концентруватися на головній меті;
 - C) непослідовність і непередбачуваність вчинків у перехідному періоді;
 - D) хороші слухачі.
61. До основних психологічних характеристик поведінки «Кола» можна віднести:
- A) працьовитість;
 - B) здатність концентруватися на головній меті;
 - C) непослідовність і непередбачуваність вчинків у перехідному періоді;
 - D) хороші слухачі.
62. До механізмів психологічного захисту відносять:
- A) заперечення;
 - B) витіснення;
 - C) проекцію;
 - D) раціоналізацію.
63. Згідно з психогеоетричною концепцією особистості С. Деллінгера «квадрат»:
- A) невтомний трудівник;
 - B) енергійна, сильна особистість, лідер;
 - C) люди, не задоволені тим способом життя, який вони ведуть зараз, і тому зайняті пошуками кращого становища;
 - D) комунікабельні, хороші слухачі.

64. Згідно з психогеометричною концепцією особистості С. Деллінгера «трикутник»:
- A) невтомний трудівник;
 - B) енергійна, сильна особистість, лідер;
 - C) люди, не задоволені тим способом життя, який вони ведуть зараз, і тому зайняті пошуками кращого становища;
 - D) комунікабельні, хороші слухачі.
65. Згідно з психогеометричною концепцією особистості С. Деллінгера «прямокутник»:
- A) невтомний трудівник;
 - B) енергійна, сильна особистість, лідер;
 - C) люди, не задоволені тим способом життя, який вони ведуть зараз, і тому зайняті пошуками кращого становища;
 - D) комунікабельні, хороші слухачі.
66. Згідно з психогеометричною концепцією особистості С. Деллінгера «коло»:
- A) невтомний трудівник;
 - B) енергійна, сильна особистість, лідер;
 - C) люди, не задоволені тим способом життя, який вони ведуть зараз, і тому зайняті пошуками кращого становища;
 - D) комунікабельні, хороші слухачі.
67. Диктатору як типу маніпулятивної особистості притаманні:
- A) пасивно мовчить;
 - B) перебільшує свою силу;
 - C) домінує;
 - D) прагне все прорахувати.
68. Ганчірці як типу маніпулятивної особистості притаманні:
- A) пасивно мовчить;
 - B) перебільшує свою силу;
 - C) чутливість;
 - D) прагне все прорахувати.
69. Калькулятору як типу маніпулятивної особистості притаманні:
- A) пасивно мовчить;
 - B) перебільшує свою силу;
 - C) чутливість;
 - D) прагне все прорахувати.
70. Прилипалі як типу маніпулятивної особистості притаманні:
- A) шукає турботи;
 - B) перебільшує свою силу;
 - C) чутливість;
 - D) підкреслює свою залежність.
71. Хулігану як типу маніпулятивної особистості притаманні:
- A) агресивність;
 - B) жорстокість;
 - C) чутливість;
 - D) підкреслює свою залежність.

72. Гарному хлопцю як типу маніпулятивної особистості притаманні:
- A) агресивність;
 - B) жорстокість;
 - C) демонструє щирість;
 - D) підкреслює свою залежність.
73. Судді як типу маніпулятивної особистості притаманні:
- A) підкреслена критичність;
 - B) жорстокість;
 - C) образливість;
 - D) злопам'ятність.
74. Захиснику як типу маніпулятивної особистості притаманні:
- A) надмірно підкреслює свою підтримку;
 - B) жорстокість;
 - C) образливість;
 - D) співчуває надмірно.
75. До причин маніпуляцій можна віднести:
- A) недовіру;
 - B) уникнення ризику;
 - C) прагнення подібатися кожному;
 - D) уникнення особистих контактів.
76. Людина, яка поважає гідність інших, чесна, переконливо передає свої думки і бажання, добре ставиться до людей і допомагає їм знайти власний шлях розвитку, – це:
- A) маніпулятор;
 - B) актуалізатор;
 - C) адміністратор;
 - D) бюрократ.
77. Метод нейтралізації різних технік психологічної маніпуляції, що полягає в уникненні дискусії, ухилянні від прямих питань, зміні теми розмови, витриманості, використанні гумору, – це:
- A) «Повз вуха»;
 - B) «Розставити всі крапки над і»;
 - C) «Контрманіпуляція»;
 - D) «Актуалізація».
78. Метод нейтралізації різних технік психологічної маніпуляції, що полягає у прямій заяві про те, що опонент намагається вами маніпулювати із визначенням його істинного мотиву, – це:
- A) «Повз вуха»;
 - B) «Розставити всі крапки над і»;
 - C) «Контрманіпуляція»;
 - D) «Актуалізація».
79. Метод нейтралізації різних технік психологічної маніпуляції, що полягає відкритому протиборстві, – це:
- A) «Повз вуха»;
 - B) «Розставити всі крапки над і»;

- C) «Контрманіпуляція»;
- D) «Актуалізація».

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

- A) навіювання;
- B) зараження;
- C) наслідування;
- D) переконання.

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

- A) навіювання;
- B) зараження;
- C) наслідування;
- D) переконання.

82. Процес орієнтації на певний приклад, взірець, повторення і відтворення однією людиною дій, вчинків, жестів, манер, інтонацій іншої людини, копіювання рис її характеру та стилю життя, – це:

- A) навіювання;
- B) зараження;
- C) наслідування;
- D) переконання.

83. Метод свідомого та організованого впливу на психіку індивіда через звернення до його критичного судження, – це:

- A) навіювання;
- B) зараження;
- C) наслідування;
- D) переконання.

84. Мотивація базується на:

- A) потребах;
- B) санкціях;
- C) винагороді;
- D) домовленості.

85. До найвідоміших змістовних теорій мотивації праці належать:

- A) ієрархія потреб Маслоу;
- B) теорія двох факторів Герцберга;
- C) теорія потреб Мак-Клелланда;
- D) теорія очікувань.

86. До найвідоміших процесійних теорій мотивації праці належать:

- A) ієрархія потреб Маслоу;
- B) теорія очікувань;
- C) теорія справедливості;
- D) теорія Портера-Лоулера.

87. М. Туган-Барановський виділив такі потреби особистості:
- A) фізіологічні;
 - B) статеві;
 - C) симптоматичні інстинкти та потреби;
 - D) гігієнічні.
88. Система мотивації повинна бути:
- A) орієнтованою на кінцевий результат;
 - B) простою і зрозумілою;
 - C) керованою і гнучкою;
 - D) мати зв'язок із життєвими циклами компанії.
89. Участь у прибутках компанії характерна для системи мотивації:
- A) Японії;
 - B) України;
 - C) США;
 - D) Франції.
90. Залучення працівників до різноманітних виробничих гуртків та рухів характерно для системи мотивації:
- A) Японії;
 - B) України;
 - C) США;
 - D) Франції.
91. Сильна соціальна політика характерна для системи мотивації:
- A) Японії;
 - B) України;
 - C) США;
 - D) Швеції.
92. Групи, що створені за бажанням керівництва організації для виконання конкретних виробничих чи управлінських функцій, – це:
- A) неформальні групи;
 - B) адміністрація;
 - C) формальні групи;
 - D) виробничий колектив.
93. Спонтанно утворена група людей, які вступають у регулярні взаємовідносини для досягнення певної мети, – це:
- A) неформальні групи;
 - B) адміністрація;
 - C) формальні групи;
 - D) виробничий колектив.
94. Формальні організації створюються:
- A) за продуманим планом;
 - B) для задоволення почуття причетності;
 - C) свідомо;
 - D) в результаті виникнення зацікавленості, симпатії.

95. Неформальні організації створюються:
- A) за продуманим планом;
 - B) для задоволення почуття причетності;
 - C) свідомо;
 - D) в результаті виникнення зацікавленості, симпатії.
96. Симптоми «групового мислення» є:
- A) ілюзія невразливості;
 - B) повага до кожного члена групи, до його думки;
 - C) ілюзія однотайності;
 - D) віра у внутрішню етику групи.
97. Переоцінка своїх можливостей та здатності долати екстраординарні ситуації характерна для симптому «групового мислення»:
- A) ілюзія невразливості;
 - B) повага до кожного члена групи, до його думки;
 - C) ілюзія однотайності;
 - D) віра у внутрішню етику групи.
98. Тиск на тих членів групи, які ставлять питання про правильність чи моральність позиції групи характерний для симптому «групового мислення»:
- A) ілюзія невразливості;
 - B) повага до кожного члена групи, до його думки;
 - C) прямий тиск на дисидентів;
 - D) віра у внутрішню етику групи.
99. Помилкова думка, що мовчання - це перехід на сторону групи, а байдужа згода – щире схвалення, характерна для симптому «групового мислення»:
- A) ілюзія невразливості;
 - B) повага до кожного члена групи, до його думки;
 - C) ілюзія однотайності;
 - D) віра у внутрішню етику групи.
100. При виконанні конкретного завдання найбільш продуктивними є:
- A) середні групи (12 чоловік та більше);
 - B) малі групи (приблизно 7 чоловік);
 - C) великі групи (від 20 чоловік);
 - D) колектив від 100 чоловік.
101. При обговоренні і колективному прийнятті рішення найбільш продуктивними є:
- A) середні групи (12 чоловік та більше);
 - B) малі групи (приблизно 7 чоловік);
 - C) великі групи (від 20 чоловік);
 - D) колектив від 100 чоловік.
102. До переваг командної роботи відносять:
- A) витрати часу на її створення;
 - B) підвищення якості управлінських рішень;
 - C) підвищення відповідальності;
 - D) активізація ділової співпраці.

103. До недоліків командної роботи відносять:
- A) суперництво між членами команди;
 - B) поширення доступу до конфіденційної інформації;
 - C) активізація ділової співпраці;
 - D) перевантаження членів команди.
104. Головне завдання керівника полягає у доборі таких фахівців, робоча поведінка яких відповідає умовам командної роботи, схильних до інтелектуальної співпраці, взаємодопомоги і підсилення – ця поведінка характерна для стартової ситуації створення наступної групи-команди:
- A) група створюється з нуля;
 - B) група вже існує у неповному складі;
 - C) група вже існує у повному складі;
 - D) група припиняє своє існування.
105. Головне завдання керівника полягає в отриманні інформації про поведінкові характеристики наявних членів, а також відібраних кандидатів з метою їх подальшої цілеспрямованої трансформації у напрямку формування «групи співлідерів» – ця поведінка характерна для стартової ситуації створення наступної групи-команди:
- A) група створюється з нуля;
 - B) група вже існує у неповному складі;
 - C) група вже існує у повному складі;
 - D) група припиняє своє існування.
106. Головне завдання керівника полягає в отриманні інформації про поведінкові характеристики всіх членів групи з метою їх поступової трансформації (за необхідності) у «групу співлідерів» – ця поведінка характерна для стартової ситуації створення наступної групи-команди:
- A) група створюється з нуля;
 - B) група вже існує у неповному складі;
 - C) група вже існує у повному складі;
 - D) група припиняє своє існування.
107. Доцільний кількісний склад команди залежно від конкретного завдання має складати:
- A) 2 учасника;
 - B) 3–4 учасника;
 - C) 5–12 учасників;
 - D) 10–20 учасників.
108. У зв'язку з цим керівники уникають формування команди:
- A) загроза статусу;
 - B) страх конкуренції;
 - C) більші витрати часу;
 - D) доступ до конфіденційної інформації.
109. Управлінський підхід, орієнтований на стимулювання творчої активності групової діяльності при розв'язанні нестандартних завдань, – це:
- A) стратегічний менеджмент;
 - B) інноваційний менеджмент;

- C) командний менеджмент;
- D) виробничий менеджмент.

110. Кожний учасник команди виконує лише власні завдання і його не хвилюють проблеми та задачі інших. При цьому виконавши свою роботу, працівник не намагається якось підтримати та допомогти співробітнику, – це хвороба команди:

- A) «Пасажири автобуса»;
- B) «Кожен несе свою валізу, але без ручок»;
- C) «Багато розумних, мало дорослих»;
- D) «Негативна селекція».

111. Фахівці високого класу на чолі із сильним керівником уникають взяття на себе відповідальності, яка ширше за їх прямі обов'язки, ухиляються від участі в прийнятті рішень, які стосуються організації в цілому, в усьому покладаючись на лідера. Або він сам вважає: «Вони молодці, але тут мені видніше», – це хвороба команди:

- A) «Пасажири автобуса»;
- B) «Кожен несе свою валізу, але без ручок»;
- C) «Багато розумних, мало дорослих»;
- D) «Негативна селекція».

112. Керівник не вміє делегувати повноваження. При цьому менеджер виконує всю основну роботу, а підлеглі лише спостерігають та коментують, – це хвороба команди:

- A) «Один на полі, усі інші на трибунах»;
- B) «Кожен несе свою валізу, але без ручок»;
- C) «Багато розумних, мало дорослих»;
- D) «Негативна селекція».

113. В команді велика кількість кваліфікованих співробітників, які не можуть працювати разом, – це хвороба команди:

- A) «Один на полі, усі інші на трибунах»;
- B) «Кожен несе свою валізу, але без ручок»;
- C) «Багато розумних, мало дорослих»;
- D) «Хор солістів».

114. Функціональні команди діють:

- A) з метою реалізації того чи іншого важливого для організації проекту;
- B) в рамках строгої регламентації діяльності, постановка завдання завжди відрізняється високим рівнем конкретизації кінцевого результату, умов і термінів виконання робіт, характером забезпечення і формою оплати;
- C) вирішення певної проблеми, яка зачіпає різні функціональні напрями діяльності компанії;
- D) з метою вирішення проблем і актуальних задач в рамках послуги чи продукту, який виробляється даним підприємством.

115. Проектні команди діють:

- A) з метою реалізації того чи іншого важливого для організації проекту;
- B) в рамках строгої регламентації діяльності, постановка завдання завжди відрізняється високим рівнем конкретизації кінцевого результату, умов і термінів виконання робіт, характером забезпечення і формою оплати;

- C) вирішення певної проблеми, яка зачіпає різні функціональні напрями діяльності компанії;
 - D) з метою вирішення проблем і актуальних задач в рамках послуги чи продукту, який виробляється даним підприємством.
116. Міжфункціональні команди діють:
- A) з метою реалізації того чи іншого важливого для організації проекту;
 - B) в рамках строгої регламентації діяльності, постановка завдання завжди відрізняється високим рівнем конкретизації кінцевого результату, умов і термінів виконання робіт, характером забезпечення і формою оплати;
 - C) вирішення певної проблеми, яка зачіпає різні функціональні напрями діяльності компанії;
 - D) з метою вирішення проблем і актуальних задач в рамках послуги чи продукту, який виробляється даним підприємством.
117. Інтактні команди діють:
- A) з метою реалізації того чи іншого важливого для організації проекту;
 - B) в рамках строгої регламентації діяльності, постановка завдання завжди відрізняється високим рівнем конкретизації кінцевого результату, умов і термінів виконання робіт, характером забезпечення і формою оплати;
 - C) вирішення певної проблеми, яка зачіпає різні функціональні напрями діяльності компанії;
 - D) з метою вирішення проблем і актуальних задач в рамках послуги чи продукту, який виробляється даним підприємством.
118. До переваг самокерованих команд відносять:
- A) високі витрати на навчання;
 - B) багато часу на формування та розкриття можливостей членів команди;
 - C) зниження плинності кадрів;
 - D) високий ступінь взаємодії.
119. До недоліків самокерованих команд відносять:
- A) високі витрати на навчання;
 - B) багато часу на формування та розкриття можливостей членів команди;
 - C) зниження плинності кадрів;
 - D) високий ступінь взаємодії.
120. Голова як учасник команди характеризується:
- A) оригінальними ідеями, пропозиціями, нетрадиційними рішеннями;
 - B) володіє здібностями міжособистісного спілкування;
 - C) авторитетом, високою самодисципліною, вміє ставити перед командою цілі та завдання;
 - D) емоційно підтримує ініціативи та справу команди.
121. Генератор ідей як учасник команди характеризується:
- A) оригінальними ідеями, пропозиціями, нетрадиційними рішеннями;
 - B) володіє здібностями міжособистісного спілкування;
 - C) авторитетом, високою самодисципліною, вміє ставити перед командою цілі та завдання;
 - D) емоційно підтримує ініціативи та справу команди.

122. Комуникатор як учасник команди характеризується:
- A) оригінальними ідеями, пропозиціями, нетрадиційними рішеннями;
 - B) володіє здібностями міжособистісного спілкування;
 - C) авторитетом, високою самодисципліною, вміє ставити перед командою цілі та завдання;
 - D) емоційно підтримує ініціативи та справу команди.
123. Душа команди як учасник команди характеризується:
- A) оригінальними ідеями, пропозиціями, нетрадиційними рішеннями;
 - B) володіє здібностями міжособистісного спілкування;
 - C) авторитетом, високою самодисципліною, вміє ставити перед командою цілі та завдання;
 - D) емоційно підтримує ініціативи та справу команди.
124. До ознак конфліктної ситуації можна віднести:
- A) факти приниження гідності особи;
 - B) різка зміна у відношенні до функціональних обов'язків;
 - C) висловлення незадоволення;
 - D) словесна чи фізична образа.
125. Конфліктна особистість демонстративного типу
- A) її ставлення до людей визначається тим, як вони до неї ставляться;
 - B) хворобливо образлива, підвищено чутлива щодо уявних або дійсних несправедливостей;
 - C) ретельної систематичної роботи уникає;
 - D) ставить підвищені вимоги до себе.
126. Підвищують ефективність діяльності організації, мають раціональне зерно та еволюційну спрямованість:
- A) функціональні конфлікти;
 - B) дисфункціональні конфлікти;
 - C) міжгрупові конфлікти;
 - D) внутрішньоособовий конфлікт.
127. Призводять до зниження рівня забезпечення власних потреб, зменшення ролі групового співробітництва, погіршення взаємин між працівниками, незадовільного морального клімату, падіння продуктивності праці, плинності кадрів тощо:
- A) функціональні конфлікти;
 - B) дисфункціональні конфлікти;
 - C) міжгрупові конфлікти;
 - D) внутрішньоособовий конфлікт.
128. Конфлікт між особою і групою виникає:
- A) при розподілі ресурсів, робіт, матеріальних заохочень, обов'язків, а також через різні риси характеру, знання, кваліфікаційні параметри, рівні інтелекту, сумісність;
 - B) виникає через те, що певному працівникові різні керівники ставлять суперечливі та навіть протилежні вимоги;
 - C) неправильну організацію праці;
 - D) породжується порушеннями групових норм, своїх обов'язків, загальних «правил гри», етики поведінки, культури взаємовідносин.

129. Міжособовий конфлікт виникає:
- A) при розподілі ресурсів, робіт, матеріальних заохочень, обов'язків, а також через різні риси характеру, знання, кваліфікаційні параметри, рівні інтелекту, сумісність;
 - B) виникає через те, що певному працівникові різні керівники ставлять суперечливі та навіть протилежні вимоги;
 - C) неправильну організацію праці;
 - D) породжується порушеннями групових норм, своїх обов'язків, загальних «правил гри», етики поведінки, культури взаємин.
130. Внутрішньоособовий конфлікт виникає:
- A) при розподілі ресурсів, робіт, матеріальних заохочень, обов'язків, а також через різні риси характеру, знання, кваліфікаційні параметри, рівні інтелекту, сумісність;
 - B) виникає через те, що певному працівникові різні керівники ставлять суперечливі та навіть протилежні вимоги;
 - C) неправильну організацію праці;
 - D) породжується порушеннями групових норм, своїх обов'язків, загальних «правил гри», етики поведінки, культури взаємин.
131. Конфліктна особистість ригідного типу:
- A) малокритична щодо своїх вчинків;
 - B) хворобливо образлива, підвищено чутлива щодо уявних або дійсних несправедливостей;
 - C) ретельної систематичної роботи уникає;
 - D) ставить підвищені вимоги до себе.
132. Конфліктна особистість некерованого типу:
- A) поводить себе задирливо, агресивно;
 - B) несамокритична;
 - C) у багатьох невдачах, неприємностях схильна звинувачувати інших;
 - D) ставить підвищені вимоги до себе.
133. Конфліктна особистість надточного типу:
- A) поводить себе задирливо, агресивно;
 - B) несамокритична;
 - C) у багатьох невдачах, неприємностях схильна звинувачувати інших;
 - D) ставить підвищені вимоги до себе.
134. Конфліктна особистість безконфліктного типу:
- A) нестійка в оцінках і поглядах;
 - B) внутрішньо суперечлива;
 - C) недостатньо добре бачить перспективу;
 - D) залежить від думки оточуючих, особливо лідерів.
135. Людина намагається відійти від конфлікту, уникати ситуацій, які провокують виникнення протиріч та уникати обговорення питань, що можуть викликати незгоду, – це тип розв'язання конфлікту:
- A) уникнення;
 - B) пристосування;

- C) компроміс;
- D) примушування.

136. Переважає намагання прийняти погляди іншої сторони, – це тип розв’язання конфлікту:

- A) уникнення;
- B) пристосування;
- C) компроміс;
- D) примушування.

137. Нейтральне чи тимчасове вирішення проблеми, що умовно задовольняє на даному етапі всі сторони, – це тип розв’язання конфлікту:

- A) уникнення;
- B) пристосування;
- C) компроміс;
- D) примушування.

138. Намагання примусити прийняти свою точку зору будь-яким чином – це тип розв’язання конфлікту:

- A) уникнення;
- B) пристосування;
- C) компроміс;
- D) примушування.

139. Визнання розбіжностей у думках і готовністю ознайомитися з іншими точками зору, щоб зрозуміти причини конфлікту і знайти вихід, прийнятний для всіх сторін, – це тип розв’язання конфлікту:

- A) уникнення;
- B) співробітництво;
- C) компроміс;
- D) примушування.

140. Цінності – це:

- A) прийнятні стандарти поведінки, які можуть бути представлені у формі робочої етики, кодексах поведінки, законах, дотримання яких заохочується, а порушення – засуджується і карається;
- B) система проектування зовнішнього образу підприємства;
- C) основні ідеї, прийняті більшістю співробітників організації, що направляють їх діяльність і забезпечують успіх;
- D) письмові документи та система документування.

141. Норми – це:

- A) прийнятні стандарти поведінки, які можуть бути представлені у формі робочої етики, кодексах поведінки, законах, дотримання яких заохочується, а порушення - засуджується і карається;
- B) система проектування зовнішнього образу підприємства;
- C) основні ідеї, прийняті більшістю співробітників організації, що направляють їх діяльність і забезпечують успіх;
- D) письмові документи та система документування.

142. Фірмовий стиль – це:
- A) прийнятні стандарти поведінки, які можуть бути представлені у формі робочої етики, кодексах поведінки, законах, дотримання яких заохочується, а порушення - засуджується і карається;
 - B) система проектування зовнішнього образу підприємства;
 - C) основні ідеї, прийняті більшістю співробітників організації, що направляють їх діяльність і забезпечують успіх;
 - D) письмові документи та система документування.
143. До неформальних ритуалів в організації можна віднести:
- A) ранкову каву;
 - B) перерву на обід;
 - C) перекур;
 - D) неформальні зустрічі після роботи.
144. До переваг сильної організаційної культури відносять:
- A) сприяє адаптації персоналу;
 - B) додаткові витрати;
 - C) фактор мотивації;
 - D) багато часу на впровадження.
145. До недоліків організаційної культури відносять:
- A) сприяє адаптації персоналу;
 - B) додаткові витрати;
 - C) фактор мотивації;
 - D) багато часу на впровадження.
146. До сприятливих факторів розвитку організаційної культури можна віднести:
- A) аналіз потреб клієнтів;
 - B) об'єктивний підбір кадрів;
 - C) низький управлінський рівень;
 - D) наявність додаткових ресурсів організації.
147. До гальмуючих факторів розвитку організаційної культури можна віднести:
- A) аналіз потреб клієнтів;
 - B) об'єктивний підбір кадрів;
 - C) низький управлінський рівень;
 - D) наявність додаткових ресурсів організації.
148. Згідно з Чарльзом Хенді організаційна культура, де від сильного лідера чи невеликої групи керівників залежить все, що відбувається в організації, – це:
- A) культура ролі;
 - B) культура влади;
 - C) культура завдання;
 - D) культура особистості.
149. Згідно з Чарльзом Хенді організаційна культура, де організація існує лише для того, щоб сприяти розвитку її людей і сприяти досягненню ними власних цілей, – це:
- A) культура ролі;
 - B) культура влади;
 - C) культура завдання;
 - D) культура особистості.

150. Згідно з Чарльзом Хенді організаційна культура, де результативність роботи команди ціниться вище, ніж результативність окремого працівника, – це:
- A) культура ролі;
 - B) культура влади;
 - C) культура завдання;
 - D) культура особистості.
151. Згідно з Чарльзом Хенді організаційна культура, де має місце висока міра формалізації і стандартизації діяльності і відносин, – це:
- A) культура ролі;
 - B) культура влади;
 - C) культура завдання;
 - D) культура особистості.
152. На матеріальний успіх, досягнення, героїзм, жорстку конкуренцію, незалежність, пошана за досягнення, ухвалення на основі логіки орієнтована:
- A) афемінна культура;
 - B) конфліктна культура;
 - C) професійна культура;
 - D) маскулінна культура.
153. На якість життя, міжособистісні відносини, гендерну рівність, солідарність, співчуття, ухвалення рішень інтуїтивно орієнтована:
- A) афемінна культура;
 - B) конфліктна культура;
 - C) професійна культура;
 - D) маскулінна культура.
154. До неформалізованих (якісних) методів оцінки організаційної культури відносять:
- A) соціологічні дослідження;
 - B) глибинне інтерв'ю;
 - C) спостереження;
 - D) вивчення практики управління, що склалася на підприємстві.
155. До формалізованих (кількісних) методів оцінки організаційної культури відносять:
- A) соціологічні дослідження;
 - B) глибинне інтерв'ю;
 - C) спостереження;
 - D) вивчення практики управління, що склалася на підприємстві.
156. До головних проблем розвитку культур українських організацій можна віднести:
- A) домінування особистих відносин над професійними;
 - B) невміння працювати в команді;
 - C) надмірний контроль і нечіткий розподіл обов'язків;
 - D) відсутність досвіду і культури розвитку персоналу.
157. Однією з найвідоміших моделей розвитку організації є:
- A) матриця БКГ;
 - B) SWOT-аналіз;

- C) матриця SMART;
 - D) модель Мак-Кінсі «7S».
158. Модель організаційної зміни включає в себе:
- A) розблокування;
 - B) зміна установок;
 - C) заблокування;
 - D) створення організаційної культури.
159. Припускає фундаментальну зміну організації, що зачіпає її місію та корпоративну культуру, – це тип організаційних змін:
- A) радикальне перетворення;
 - B) звичайні зміни;
 - C) перебудова організації;
 - D) незмінне функціонування.
160. Зміни стосуються виробничого процесу, маркетингу, – це тип організаційних змін:
- A) помірно перетворення;
 - B) звичайні зміни;
 - C) перебудова організації;
 - D) незмінне функціонування.
161. Проведені зміни мало торкаються діяльності організації в цілому, – це тип організаційних змін:
- A) помірно перетворення;
 - B) звичайні зміни;
 - C) перебудова організації;
 - D) незмінне функціонування.
162. Сильні внутрішньо організаційні зміни, що стосуються організаційної культури, – це тип організаційних змін:
- A) радикальне перетворення;
 - B) звичайні зміни;
 - C) перебудова організації;
 - D) незмінне функціонування.
163. Передбачає помірно наполягання керівництва на виконанні завдань, – це стиль проведення змін в організації:
- A) конкурентний;
 - B) самоусунення;
 - C) співробітництва;
 - D) компромісу.
164. Сила, максимальна наполегливість, затвердження свої прав, – це стиль проведення змін в організації:
- A) конкурентний;
 - B) самоусунення;
 - C) співробітництва;
 - D) компромісу.

165. Керівництво прагне реалізувати свої підходи до управління змінами, а також до встановлення відносин кооперації з незгідними членами організації, – це стиль проведення змін в організації:

- A) конкурентний;
- B) самоусунення;
- C) співробітництва;
- D) компромісу.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРА

Основна література

1. Новак В. О., Мостенська Т. Л., Ільєнко О. В. Організаційна поведінка : підручник. Київ, 2013. 493 с.
2. Дудкін П. Д., Мосій О. Б., Владимир О. М. Організаційна поведінка. Аспекти ефективного підприємництва. Тернопіль, 2015. 252 с.
3. Савельєва В. С., Єськов О. Л., Вакуленко В. М. Організаційна поведінка : навчальний посібник. Київ, 2012. 237 с.

Допоміжна література

1. Генсон Марк Е. Керування освітою та організаційна поведінка. Львів, 2002. 378 с.
2. Жуковська Л. Е., Борисевич Є. Г., Стрельчук Є. М. Теорія організацій : навч. посіб. Одеса, 2011. 148 с.
3. Організаційна поведінка: навч. посібн. Івано-Франківськ, 2015. 176 с.
4. Матушкіна М. В. Організаційна поведінка : навчальний посібник для студентів денної та заочної форм навчання спеціальності «Менеджмент організацій». Старобільськ, 2016. 200 с.
5. Ложкін Г. В. Психологія конфлікту. Київ, 2007. 407 с.
6. Лютенс Ф. Организационное поведение. Москва, 1999. 692 с.

ДЛЯ ПОДАТОК

Навчальне видання

Євтушенко Вікторія Анатоліївна
Кудінова Марина Михайлівна

«ОРГАНІЗАЦІЙНА ПОВЕДІНКА»
(конспект лекцій)

Коректор *Л. Є. Стешенко*
Комп'ютерне верстання *О. С. Чистякова*
Макет обкладинки *І. М. Дончик*

Формат 60x84/16. Ум. друк. арк. 4,91. Тираж 100 пр. Зам. № 209/19.

Видавець і виготовлювач
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна,
61022, м. Харків, майдан Свободи, 4.
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК №3367 від 13.01.09.

Видавництво ХНУ імені В. Н. Каразіна
Тел. 705-24-32