

ОРГАНІЗАЦІЙНА ПОВЕДІНКА

курс лекцій

Тема 1. Концепція організаційної поведінки

Тема 2. Людина в системі організаційної поведінки

Тема 3. Управління поведінкою індивіда

Тема 4. Мотивація в процесі організаційної поведінки

Тема 5. Організація роботи індивіда. Управління кар'єрою Концепція ВРМ
(Business Performance Management/Управление Эффективностью Бизнеса)

Тема 7. Природа та типи груп в організації. Групові норми.


Тема 8. Управління комунікаціями в організації

Тема 9. Організаційна культура

Тема 10. Управління організаційним розвитком

Тема 1. Концепція організаційної поведінки

1. «Організаційна поведінка» - актуальна учбова дисципліна
 2. Основні концепції «Організаційної поведінки»
 3. Еволюція управління та джерела ефективності організаційної поведінки
1. **«Організаційна поведінка» - актуальна учбова дисципліна**



Управління складається з інструкції і санкцій	Управління складається з постановки цілей, взаємодії з людьми, взаємопроникнення культур
Добрий менеджер — це технічний експерт	Добрий менеджер створює мережі та можливості для розвитку працівників
Пріоритет — безпеці, уніфікації та підпорядкованості правилам	Пріоритет — ситуаційним вимогам, мінливості, гнучкості
Лояльність	Здоровий глузд
Закритість та секретність	Відкритість та інформативність
Працівники — це витрати	Працівники — це стратегічний ресурс
Проблеми вирішуються через політику, що виходить зверху	Проблеми вирішуються через децентралізовану експертизу
Зміни — це необхідне зло	Зміни стимулюють розвиток технічних і соціальних навичок
Помилки показують слабкість системи	Помилки показують, що працівник активний і експериментує
Мотивація працівників базується на просуванні (звання), безпеці (пенсії), статусі (посада в ієрархії)	Мотивація працівників базується на виклику, відповідальності, компетентності, можливості навчання

Рис. 1.1. Зміни, що стались у менеджменті за останні роки



Рис. 1.2. «Організаційна поведінка» — детермінанти успіху менеджменту



Рис. 1.3. Складність проблем організаційної поведінки

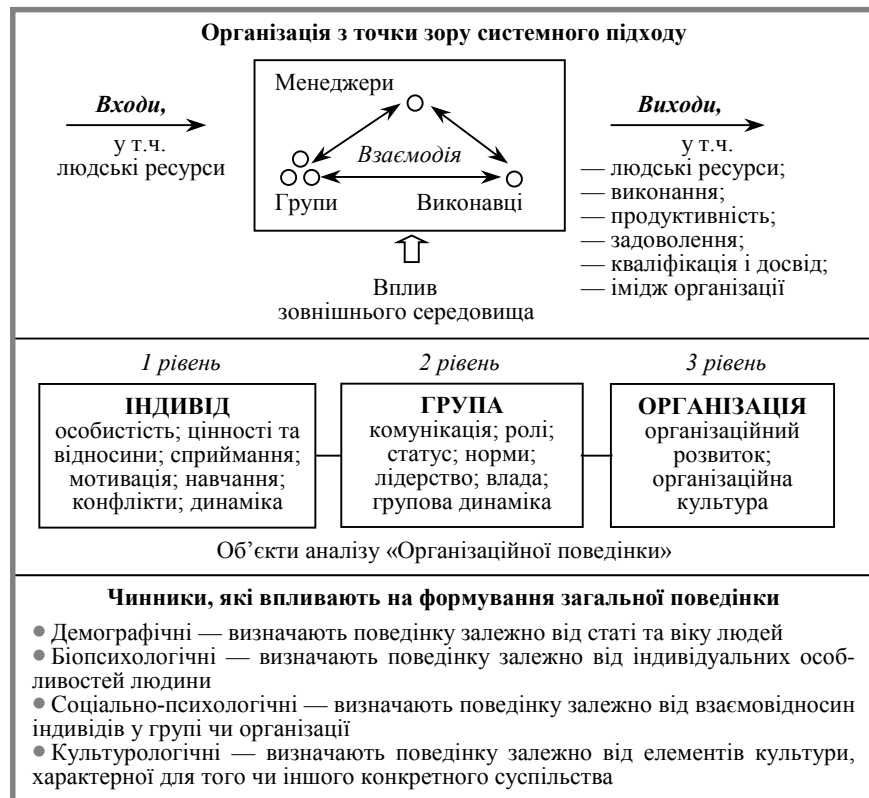


Рис. 1.4. Поведінка людей в організації та чинники, що на неї впливають

2. Основні концепції «Організаційної поведінки»



Рис. 2.1. Основні концепції «Організаційної поведінки»

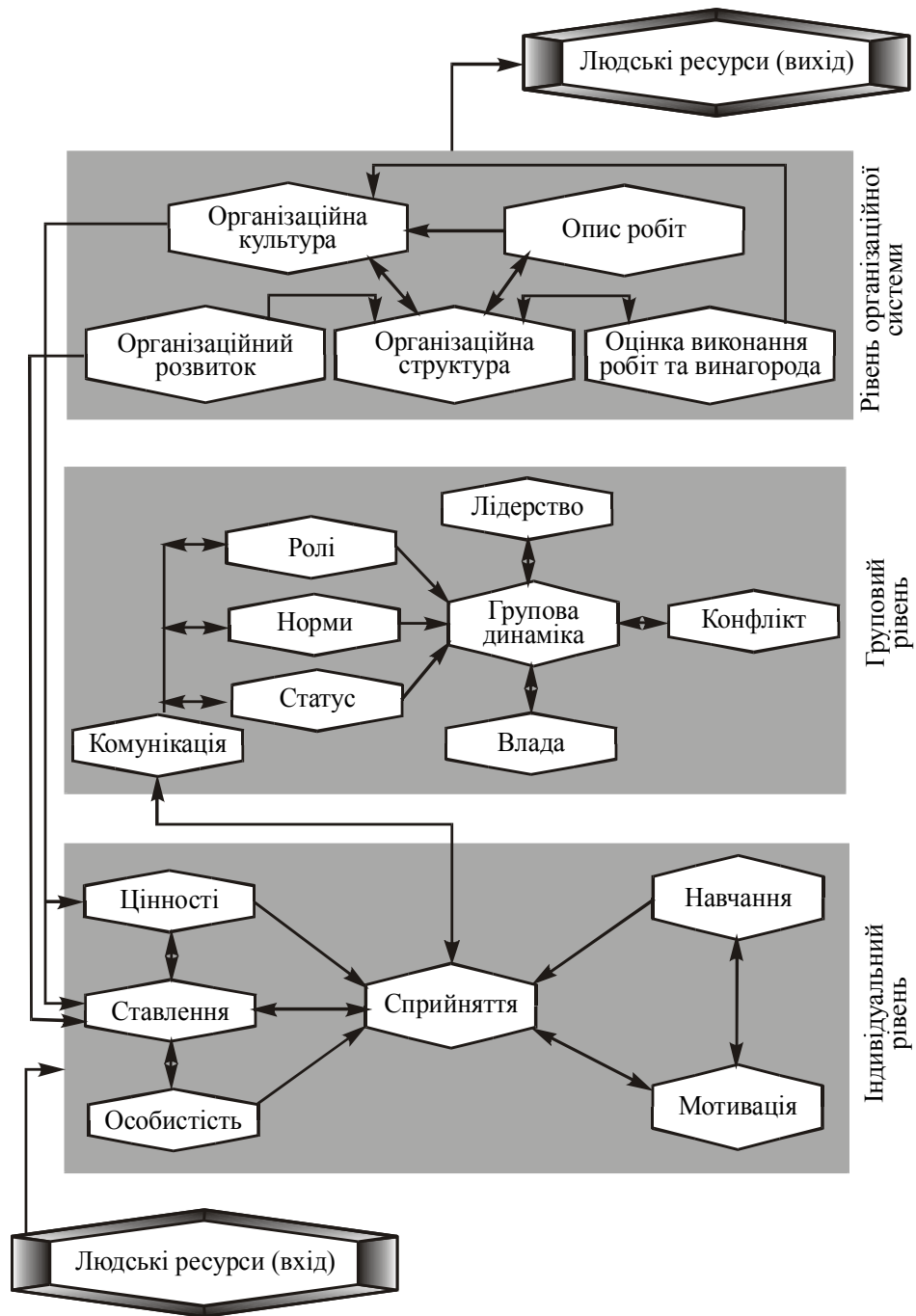


Рис. 1.2. Базова модель організаційної поведінки2

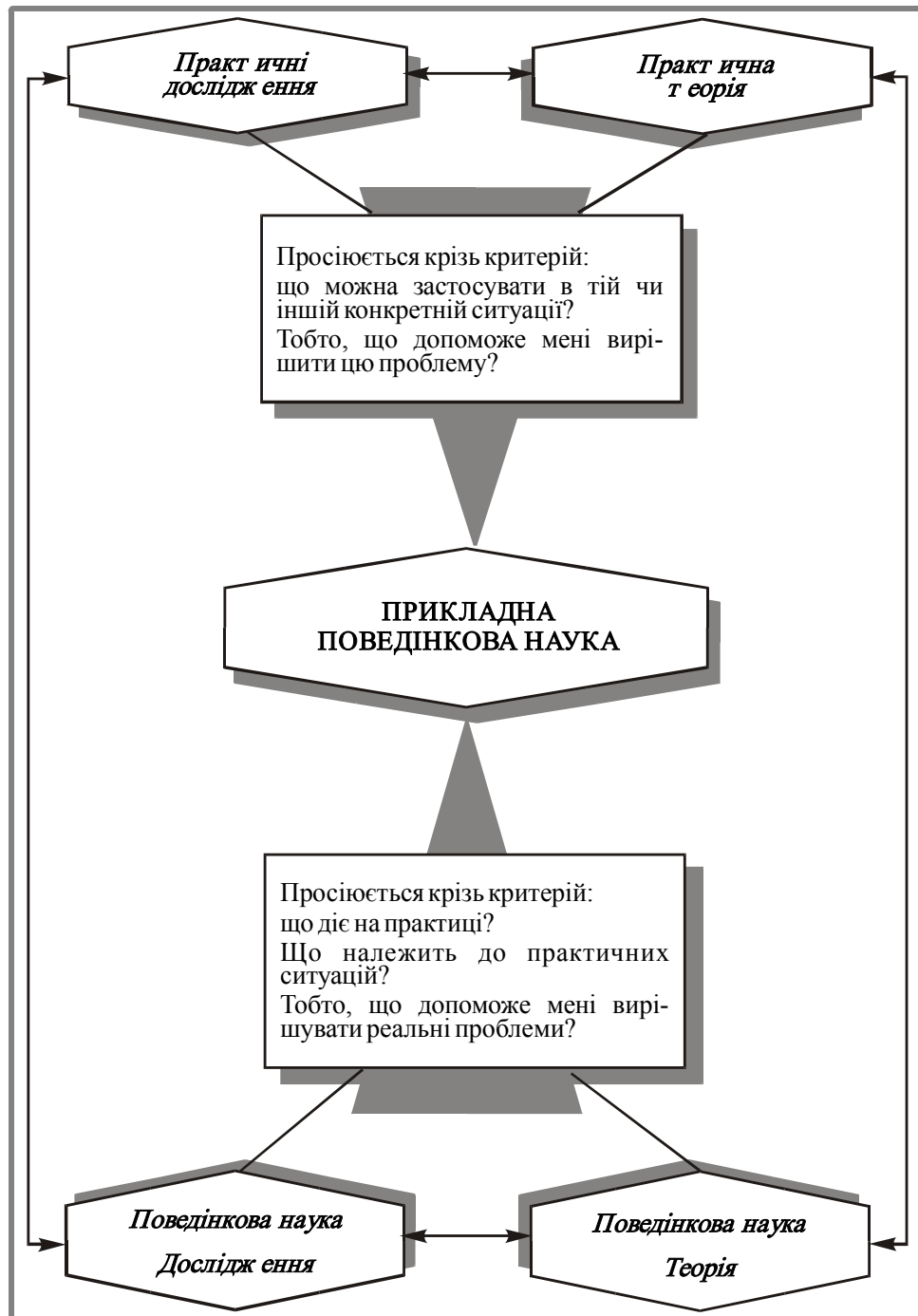


Рис. 2.3. Складові прикладної поведінкової науки

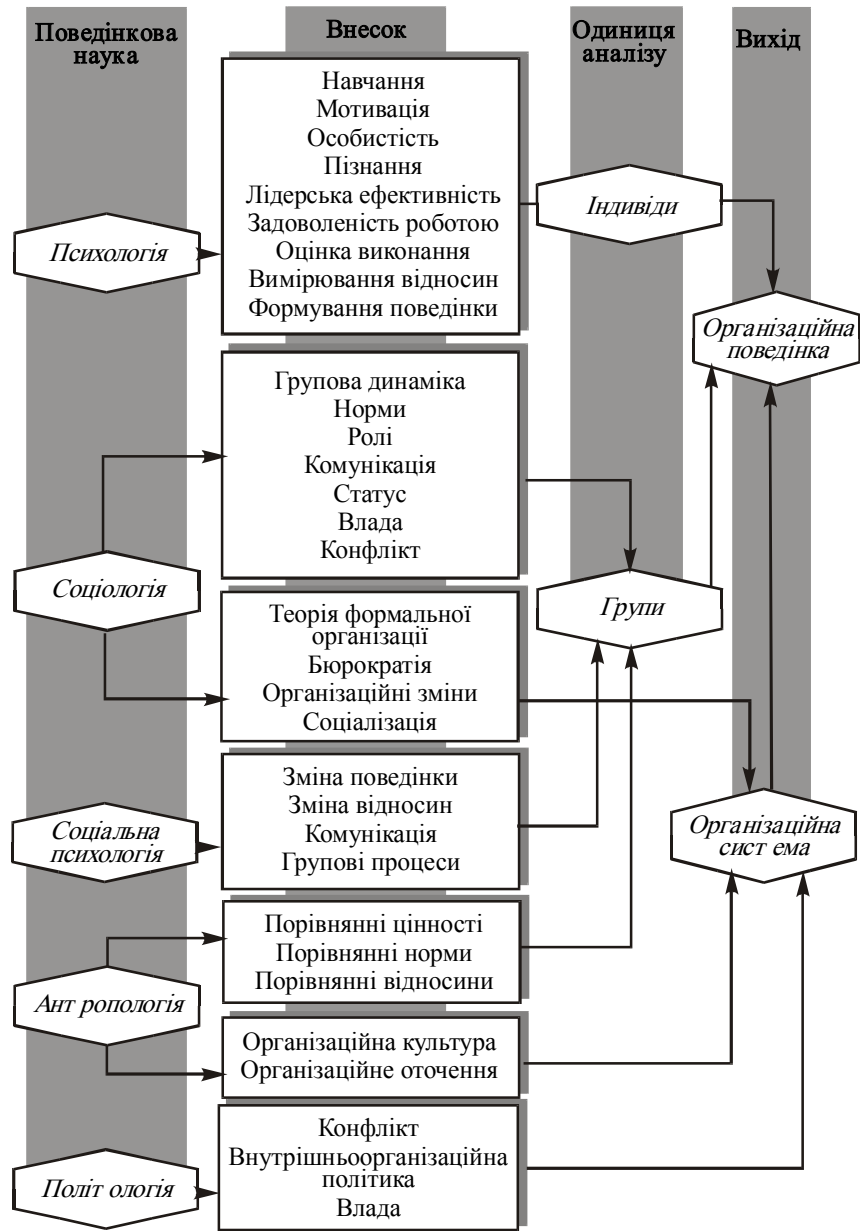


Рис. 2.4. Внесок соціальних наук у дисципліну «Організаційна поведінка»

СИЛИ, ЩО ВИЗНАЧАЮТЬ ОРГАНІЗАЦІЙНУ ПОВЕДІНКУ



Рис. 2.5. Сили, що визначають організаційну поведінку та її моделі

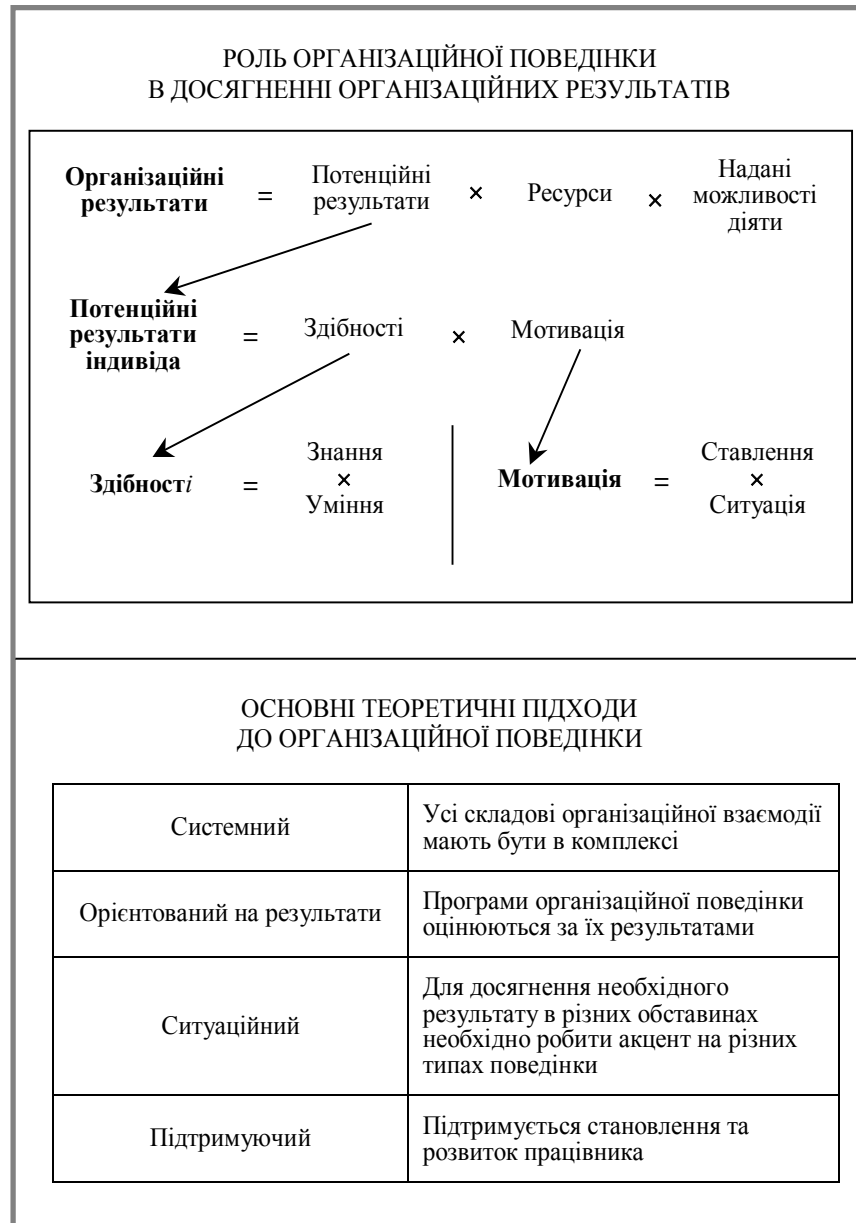


Рис. 2.6. Роль організаційної поведінки та основні теоретичні підходи, на яких вона будується

3. Еволюція управління та джерела ефективності організаційної поведінки

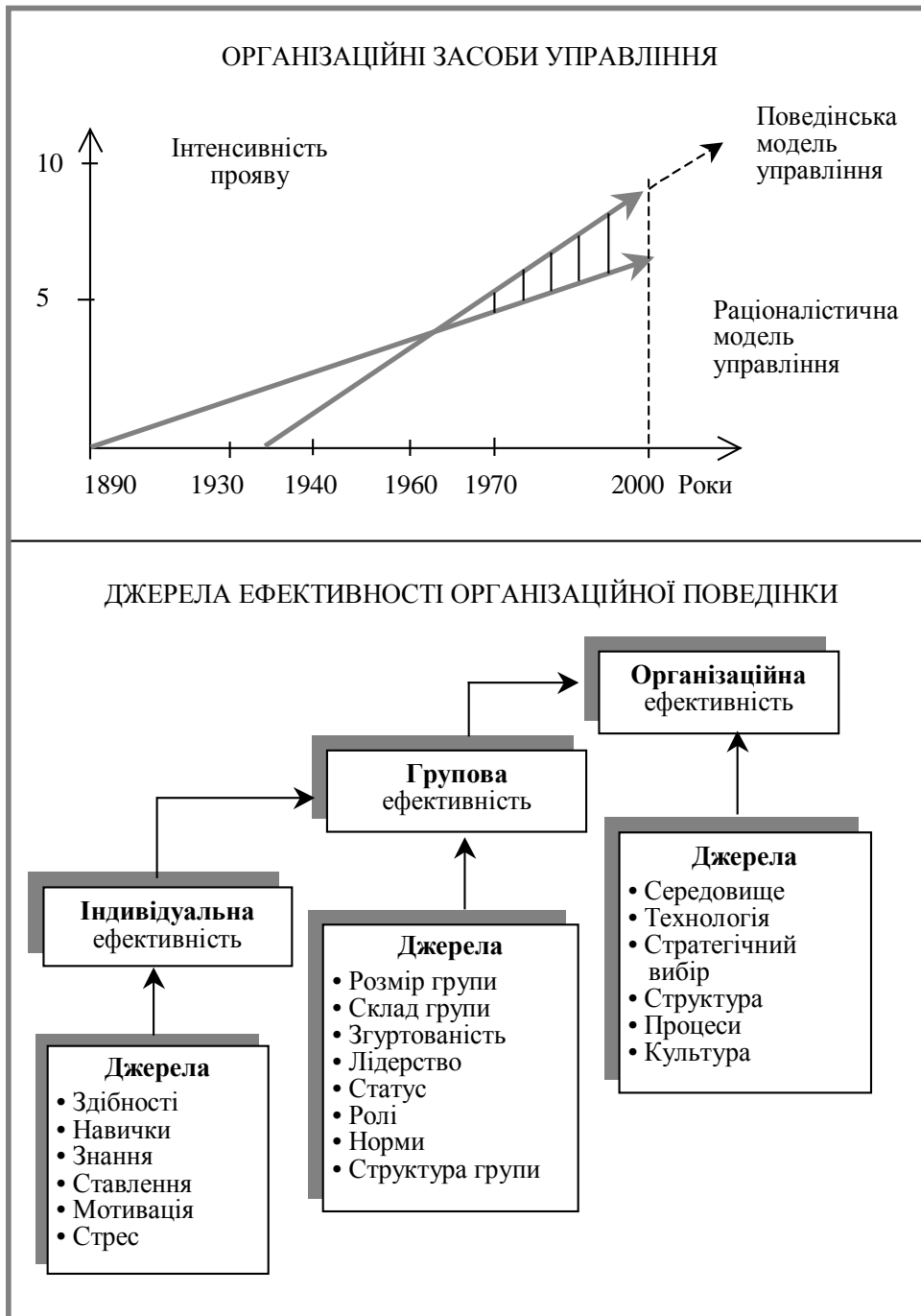


Рис. 3.1. Еволюція управління та джерела ефективності організаційної поведінки

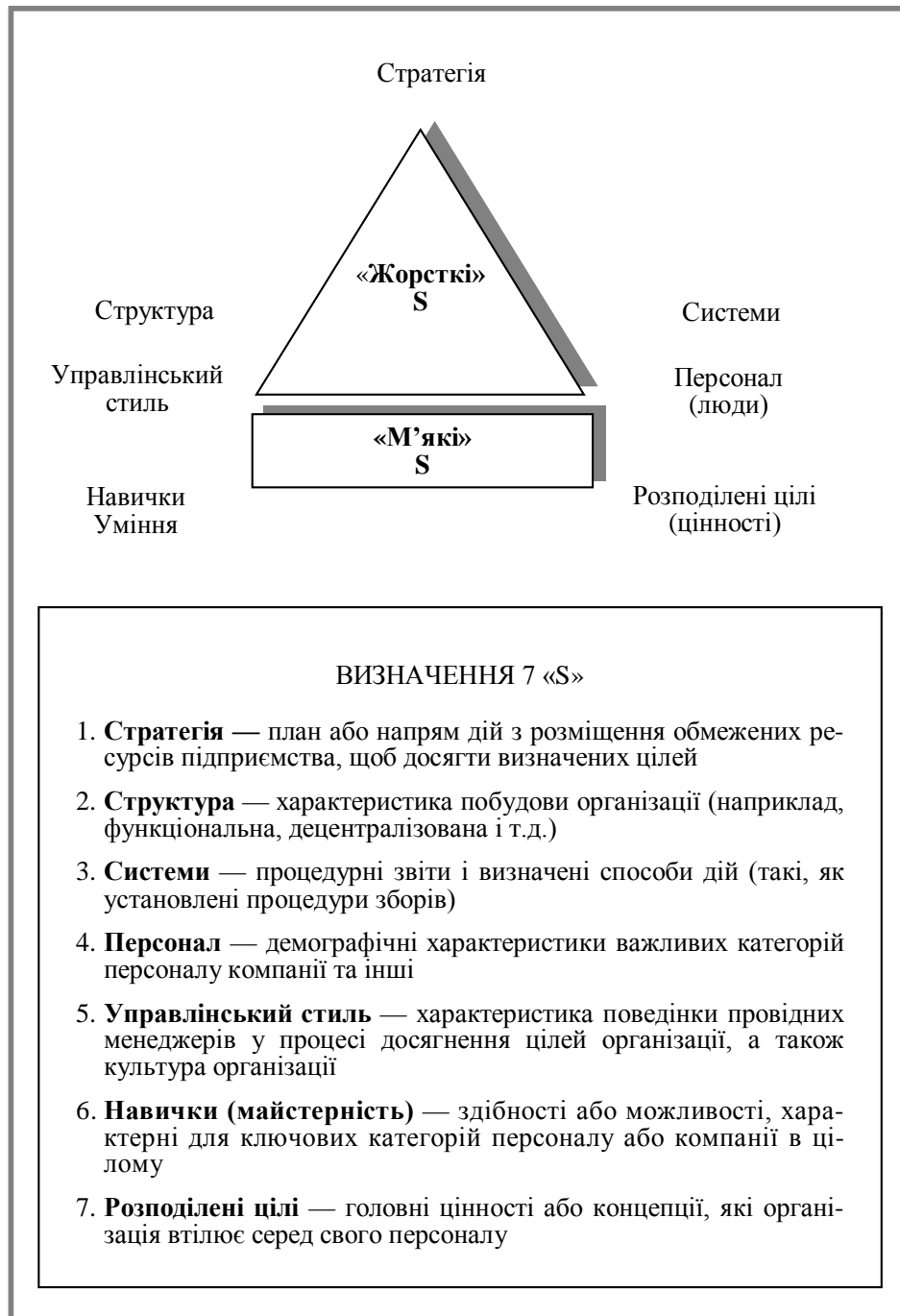


Рис. 3.2. Модель «7S» Мак-Кінсі

Збутова орієнтація	Кон'юнктурна орієнтація	Маркетингова орієнтація
Прибуток — результат того, як організовано збут	Прибуток — результат того, як розкупуються товари	Прибуток — результат того, як задовольняються потреби клієнтів
Робота на продаж: «Той, хто може купити»	Робота на покупця: «Той, хто купує»	Робота зі «свою» клієнтурою: «Той, кому потрібен товар»
Невизначений клієнт	Типовий клієнт	Персоніфікований клієнт
Будь-який клієнт	Бажаний клієнт	Диференційований клієнт
Клієнт — «знаряддя»	Клієнт — «знахідка»	Клієнт — «партнер»
Вплив на клієнта	Взаємодія з клієнтом	Співробітництво з клієнтом
Випадкові замовлення	Залучені замовлення	Планові замовлення
Головне — отримати прибуток	Головне — продати товар	Головне — організувати сервіс
Організація збуту: де продавати?	Аналіз попиту: хто купує?	Вивчення мотивів: чому купують?
Початкове підприємництво	Розвиток підприємництва	Цивілізоване підприємництво
Входження в ринкові відносини	Використання ринкових відносин	Засвоєння ринкових відносин

Рис. 3.3. Критерії формування поведінської культури персоналу компанії

ПРОЦЕС ПІЗНАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ ПОВЕДІНКИ

(щоб вибрати теорію чи концепцію відповідно до кожної ситуації з безлічі конкуруючих теорій треба відповісти на п'ять запитань)

- Чи логічно ця теорія структурована? Чи відповідає вона здоровому глузду?
- Чи узгоджується ця теорія із зовнішнім середовищем та результатами спостережень реального світу?
- Чи досить ця теорія загальна? Чи можна її використовувати в різних ситуаціях?
- Наскільки ця теорія економічна?
- Чи можна використати цю теорію на практиці?

НАУКОВИЙ МЕТОД — полягає в отриманні об'єктивної інформації, незалежної від суджень і уподобань окремих людей, та передбачає:

- припущення про реальну дійсність;
- спостереження за реальною дійсністю з метою визначення точності припущення;
- використання результатів спостережень для визначення характеру відносин між об'єктами, людьми, явищами в реальній дійсності

ДЖЕРЕЛА ЗНАТЬ ПРО ПОВЕДІНКУ ЛЮДЕЙ В ОРГАНІЗАЦІЇ

- Досвід роботи в організації
- Отримання інформації, що проходить через підрозділи
- Спеціальні проекти та завдання
- Робота в проектних групах
- Контакти з різними підрозділами
- Робочі обміни та ротація
- Навчання інших та участь в учбових групах
- Неформальне спілкування з працівниками за межами організації

Рис. 3.4. Джерела знань про організаційну поведінку

Тема 2. Людина в системі організаційної поведінки

1. Індивідуальний рівень моделі організаційної поведінки
2. Найтиповіші відносини індивіда в організації та детермінанти поведінки людини
3. Характерні риси особистості, пов'язані з її поведінкою в організації
4. Теорії особистості та закони поведінки індивіда

1. Індивідуальний рівень моделі організаційної поведінки



Рис. 1.1. Базові позиції управління поведінкою людей в організації

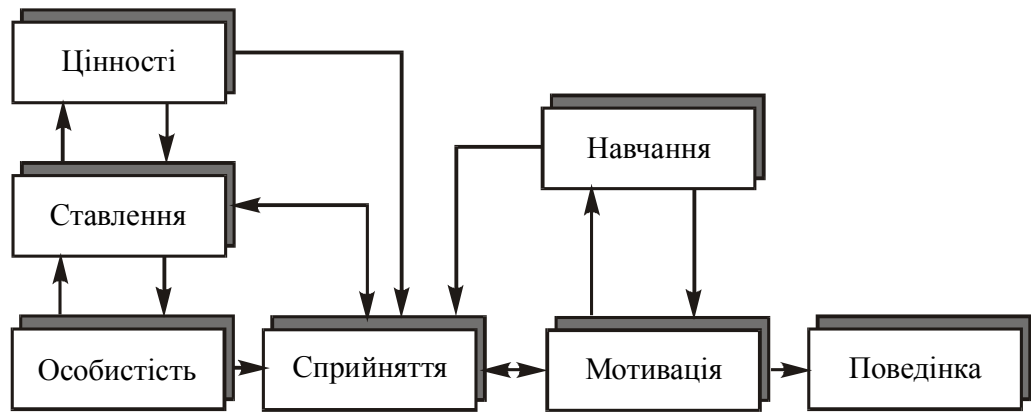


Рис. 1.2. Індивідуальний рівень моделі організаційної поведінки

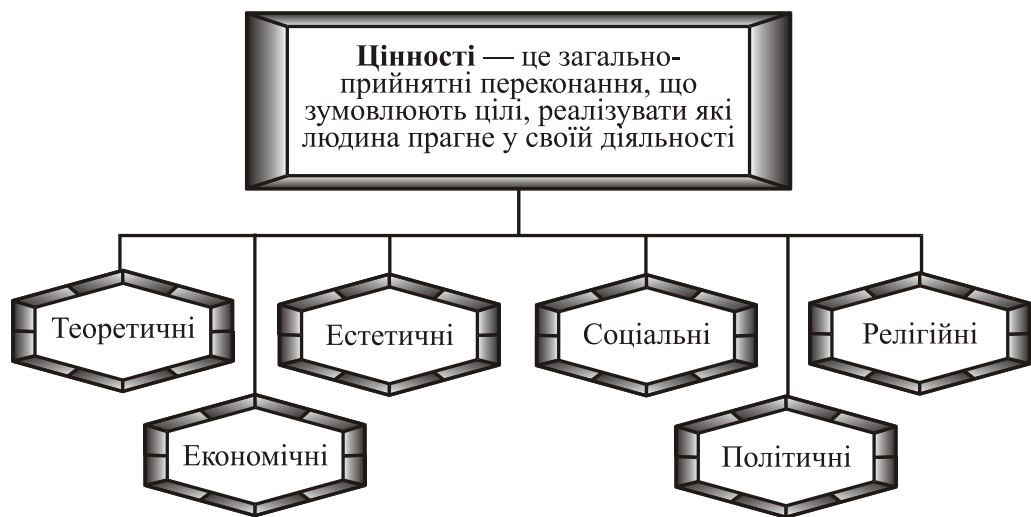


Рис. 1.3. Індивідуальні цінності, які впливають на поведінку індивіда в організації

2. Найтипівіші відносини індивіда в організації та детермінанти поведінки людини

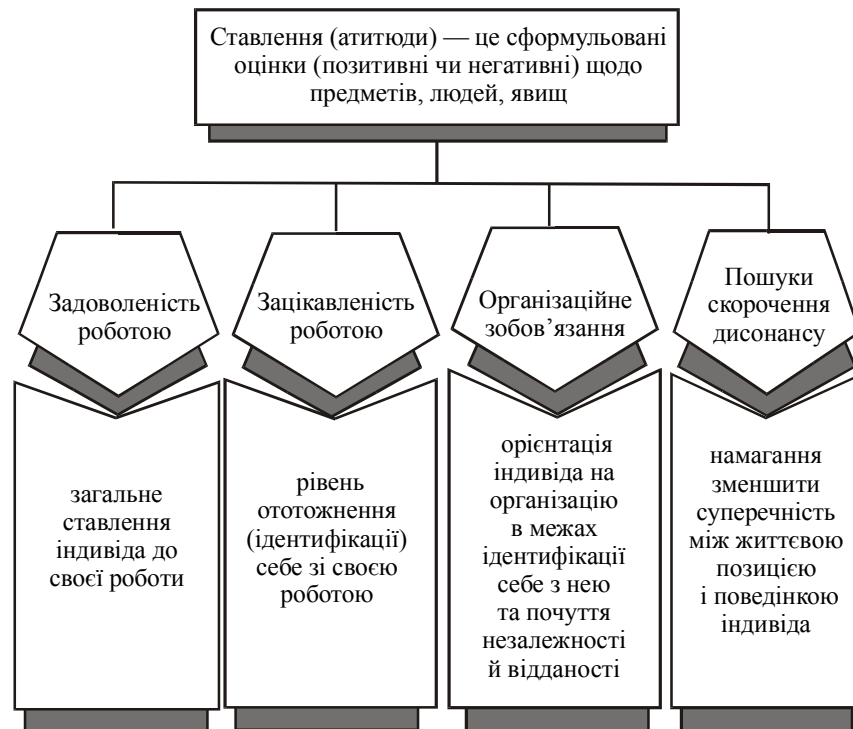


Рис. 2.1. Найтипівіші відносини індивіда в організації



Рис. 2.2. Детермінанти поведінки людини

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

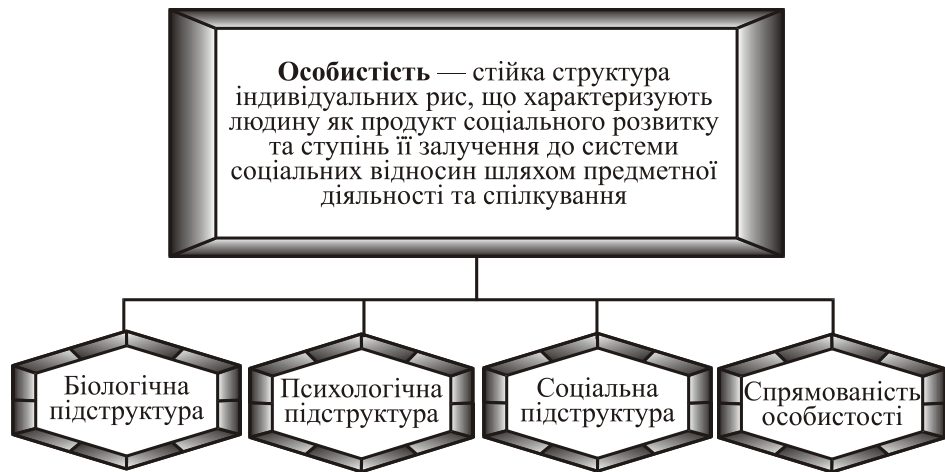


Рис. 3.1. Структура особистості

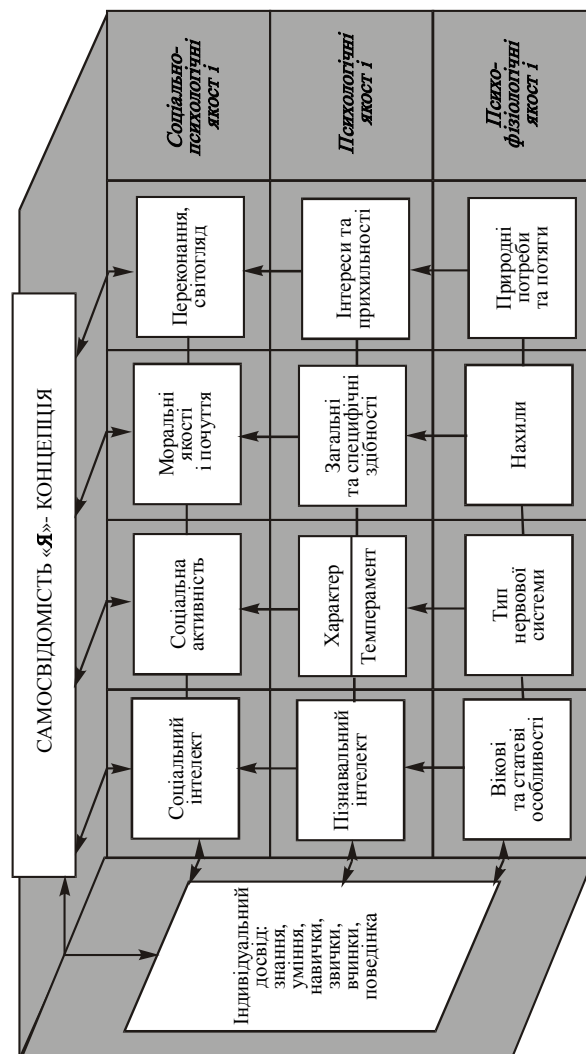


Рис. 3.2. Структура індивідуальності

Таблиця 3.3 ХАРАКТЕРИСТИКА ТИПІВ ТЕМПЕРАМЕНТУ

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

Таблиця 3.4. ОСНОВНІ ТИПИ НАСТАНОВ ПРАЦІВНИКІВ*

Тип настанови	Особливості поведінки
Ті, що заробляють	Працівники позитивно сприймають наділення владою та виклик; командні гравці і новатори, схильні до ризику; вважають, що колеги мають право обговорювати їх роботу; чекають, що за досягнення отримають відповідну винагороду
Боязливі	Існують під гнітом загрози втрати роботи; до майбутніх перспектив ставляться з цинізмом; низькі моральні принципи, зосередження на самозбереженні
Ті, що мають «право»	Пасивні, залежні, апатичні та несхильні до ризику; очікують винагороду не тому, що вони її заробили, а тому, що вважають — організація їм винна її. Така настанова негативно впливає на мотивацію до праці, показники продуктивності та самооцінку. Причини «правової» настанови — «добрі наміри» власників, їх прагнення додержуватися високих моральних принципів. Але ці працівники не тільки не відчують вдячності за те, що вже отримали, а навпаки, їх «апетити» непомірно зростають

Таблиця 3.5 ХАРАКТЕРНІ РИСИ ОСОБИСТОСТІ, ПОВ'ЯЗАНІ З ЇЇ ПОВЕДІНКОЮ В ОРГАНІЗАЦІЇ

Характерні риси	Особливості поведінки
Інтерналізм	Людина вважає, що сама контролює свої дії, керує ними; виявляє більшу зацікавленість і задоволеність роботою. У власних невдачах не звинувачує оточення і прагне самостійно контролювати ситуацію. Мотивована на досягнення
Екстерналізм	Людина вважає, що її життя контролюється зовнішніми силами і її доля залежить від удачі та зовнішніх обставин. Вона менш задоволена своєю роботою й більш відчужена від робочого оточення. Людина покладається на обставини й розцінює себе як таку, що не може впливати на важливу для неї ситуацію
Авторитаризм	Це переконання, що між людьми в організації мають бути розбіжності в статусі та посадовій ієрархії. Авторитарна особа негативно сприймає роботу, виконання якої потребує чуйності до інших людей, толерантності й здатності адаптуватися до складних обставин, що змінюються. Коли успіх роботи залежить від чіткого додержання правил та інструкцій, високоавторитарна особа може виконувати роботу дуже добре
Макіавеллізм	Людина вірить, що мета виправдовує засоби її досягнення. Така людина є прагматиком. Її поведінка не завжди збігається з етичними нормами бізнесу. Якщо очікується значна винагорода за результати роботи, особи, що їх називають «високі Маки», дуже продуктивні. Коли відсутні чіткі стандарти виконання роботи, або цілі не виправдовують засобів, то прогнозувати результативність «високого Мака» важко
Орієнтація на досягнення (nAch)	Людина постійно прагне виконувати роботу краще, самостійно долати труднощі; хоче відчувати, що успіхи чи невдачі значною мірою залежать від неї особисто. Отримує насолоду від завдань, що дуже важко виконати, які містять у собі виклик. Водночас вона уникає роботи, яка має малий шанс на успіх. Швидко реагує на зворотний зв'язок і добре контролює результати власного виконання роботи
Схильність до ризику	Людина з високим рівнем схильності до ризику швидше приймає рішення і користується меншим обсягом інформації, щоб зробити вибір. Схильність до ризику може сприяти ефективнішому виконанню роботи в умовах необхідності швидкого прийняття рішень (менеджер, брокер), але може стати на заваді бухгалтеру, який виконує аудиторську роботу

4. Теорії особистості та закони поведінки індивіда

Таблиця 4.1 ТЕОРІЇ ОСОБИСТОСТІ

Назва теорії	Автори теорії	Основна ідея щодо поведінки індивіда
1. Теорії розвитку особистості	Чарльз Х. Кулі	Корекція поведінки відбувається на підставі ефекту дзеркального відображення в уяві людей того, як їх оцінюють інші
	Джордж Г. Мід	Розвиток особистості охоплює три стадії, які пов'язані з прийняттям на себе ролей інших людей та формуванням «я» та «мене»
	Ерік Еріксон	На своєму життєвому шляху людина проходить вісім стадій розвитку, які пов'язані з подоланням криз та зміною поведінки
2. Психоналітичні теорії	Зигмунд Фрейд	У своєму розвитку особистість проходить кілька послідовних стадій, які завершуються статевою зрілістю. На кожній стадії виникає напруження між «Воно» (бажання) та «над-Я», що визначає відповідність того чи іншого прояву поведінки свідомості та моральним принципам людини
	Карл Густав Юнг	Класифікація індивідів на інтровертів та екстравертів означає, що різні люди контактують із зовнішнім середовищем найзручнішим для них способом: інтроверти орієнтовані на свій внутрішній світ, а екстраверти зосереджені, головним чином, на оточенні
	Альфред Адлер	Основне прагнення людини — це бажання бути лідером на засадах максимального розвитку своїх потенційних можливостей. Це прагнення пов'язане з компенсацією почуття неповноцінності, яке виникло в ранньому дитинстві
	Харрі С. Саліван	Особистість являє собою суму персоніфікацій, які виникають у процесі соціального спілкування, тому форми її поведінки відображають міжособові взаємини
	Ерік Фромм	Особистість — це соціобіологічний об'єкт. Неможливість задовольнити соціальні потреби формує агресивну поведінку
3. Теорія розвитку пізнання	Жан Піаже	Здатність людини до мислення розвивається за стадіями, кожна з яких сприяє оволодінню новими пізнавальними навичками
4. Теорія навчання	І. Павлов П.	Основу психічної діяльності та поведінки особистості становлять фізіологічні процеси, які відбуваються в корі головного мозку і формують умовні рефлекси

Закінчення табл. 4.1

Назва теорії	Автори теорії	Основна ідея щодо поведінки індивіда
	Джон Б. Уотсон	Поведінку особистості можна описати в поняттях «стимули» (зміни в зовнішньому середовищі) та «реакції» (відповідь організму на стимул), між якими існують природні зв'язки
	Беррес Ф. Скіннер	Поведінка формується на засадах оперантних умовних реакцій, які виникають у результаті заохочення чи покарання
5. Теорія морального розвитку	Лоренс Колберг	Моральний розвиток особистості об'єднує кілька послідовних фаз розвитку здібності розуміти почуття інших людей
6. Теорія зрілості	Кріс Арджиріс	Нормальні здорові люди розвиваються від незрілості до зрілості й демонструють зрілу поведінку. Для цього вони прагнуть повної автономії, ставлення до них як до рівних і виявляють здатність до подолання труднощів. Незріла, схожа на дитячу, поведінка притаманна людям не дуже здоровим
7. Мікро-соціологічні теорії		
7.1. Теорія обміну	Джордж Хоманс	Поведінка індивіда базується на принципах «винагорода-покарання». Люди схильні повторювати такі моделі поведінки, завдяки яким вони в минулому в тій чи іншій формі отримали заохочення
7.2. Теорія етнометодології	Гарольд Гарфінкель	Поведінка індивіда формується на засадах загальнопоширених правил та понять, які він сприймає на віру
7.3. Менеджмент вражень	Ервін Гоффман	Людина поводить себе як актор у театрі, граючи ролі, які вона свідомо виконує з метою справити враження та впливати на інших
8. Теорія поля	Курт Левін	Поведінка людини, яку можна щоразу спостерігати в той чи інший момент часу, є функцією поля, в якому вона проявляється. Основні компоненти поля — це сама людина та середовище, що її оточує
9. Теорія самоузгодженості	П. Лежі	Поведінка, яка здається іншим нелогічною, на погляд індивіда є природною, тому що кожна людина вважає себе розумною, гармонійною та цільною особистістю

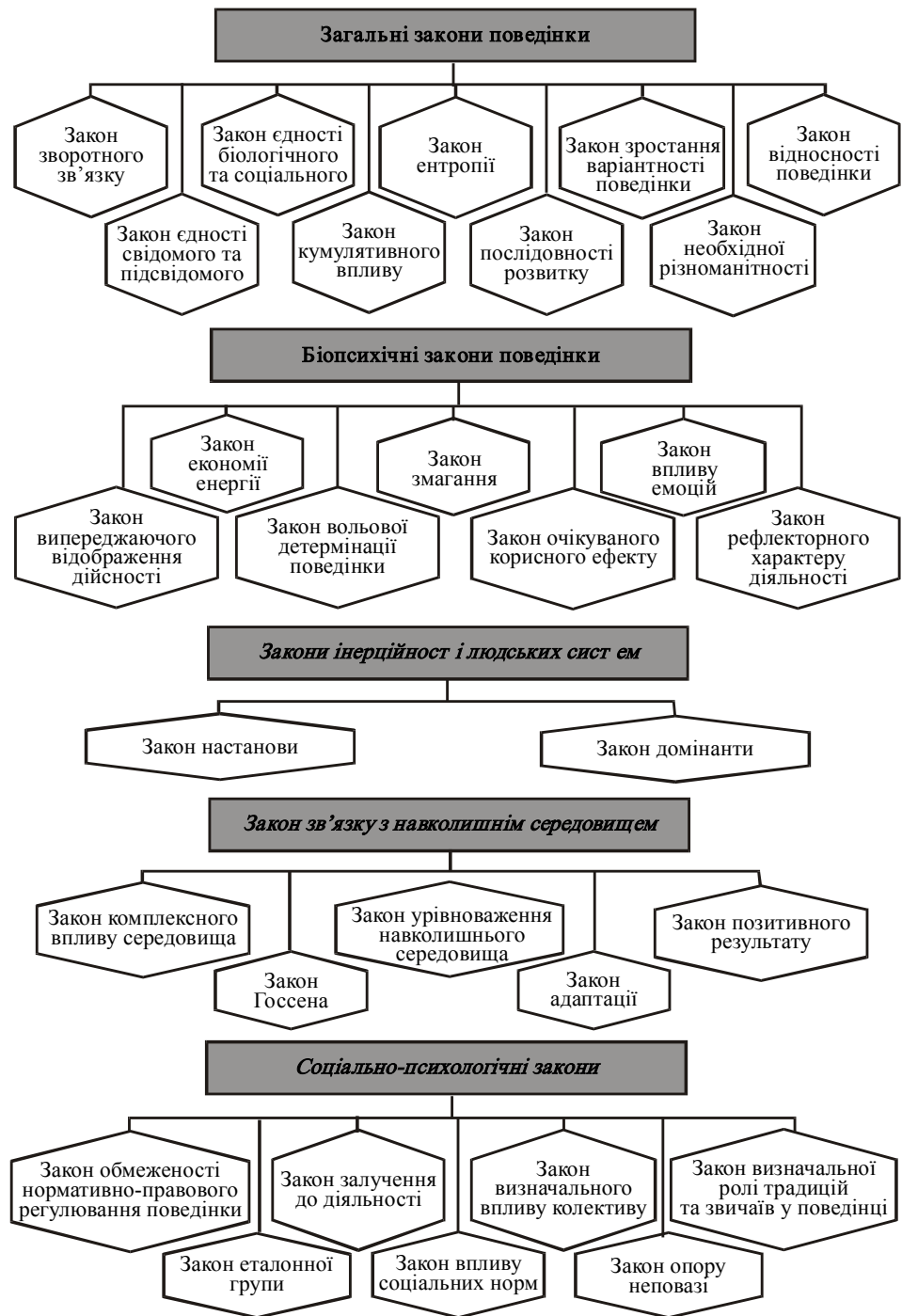


Рис. 4.2. Закони поведінки індивіда

Тема 3. Управління поведінкою індивіда

1. Структура соціальної ролі та рольової поведінки особистості
2. Психологічні чинники, що впливають на поведінку індивіда.
3. Маніпулятори та актуалізатори в організаційній поведінці

1. Структура соціальної ролі та рольової поведінки особистості

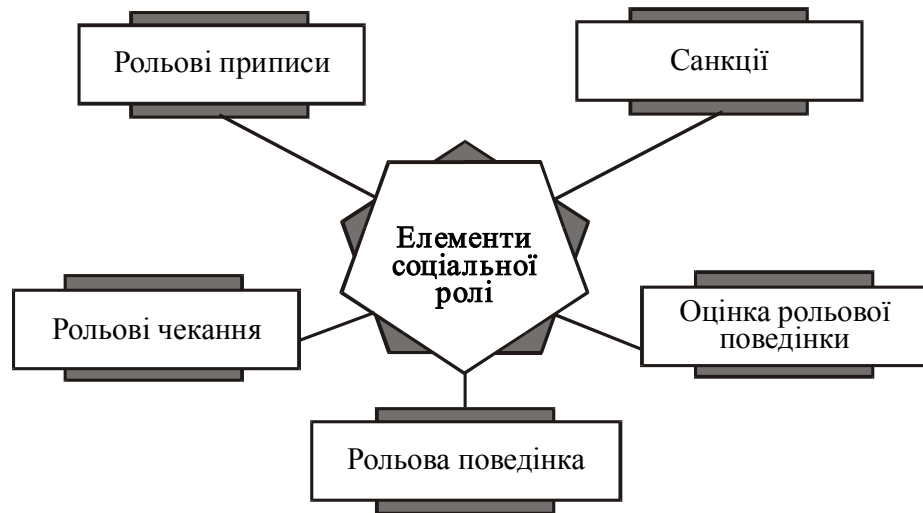


Рис. 1.1. Структура соціальної ролі

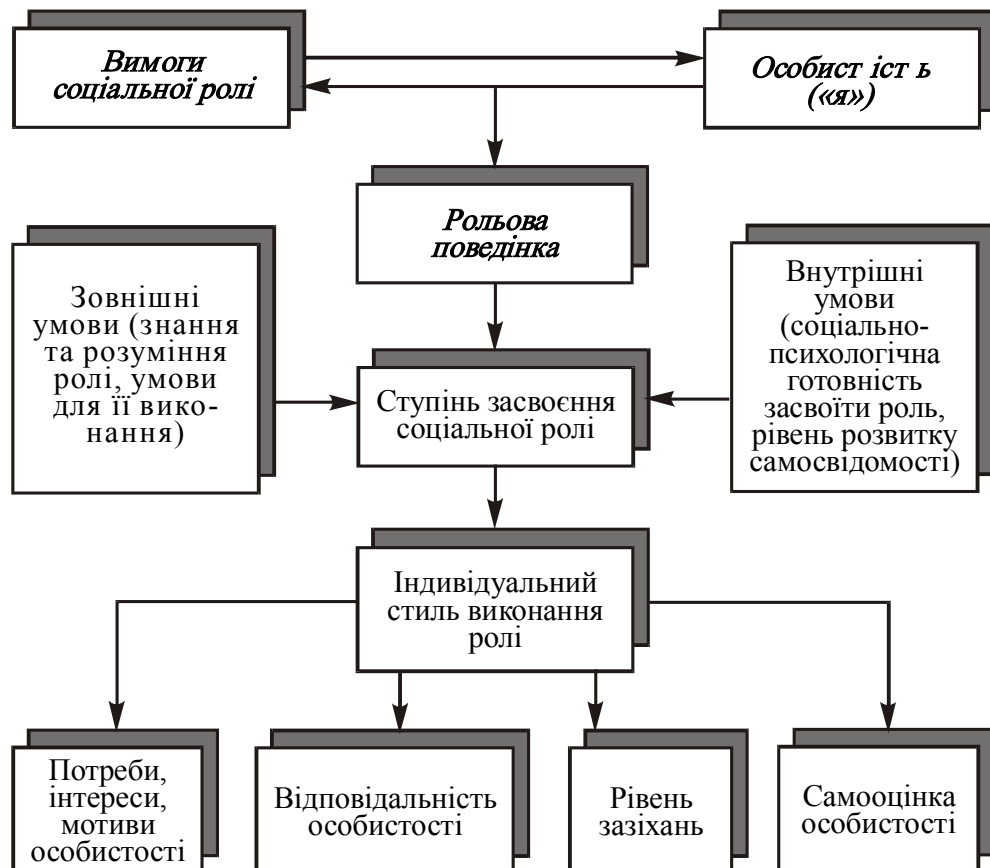


Рис. 1.2. Структура рольової поведінки особистості

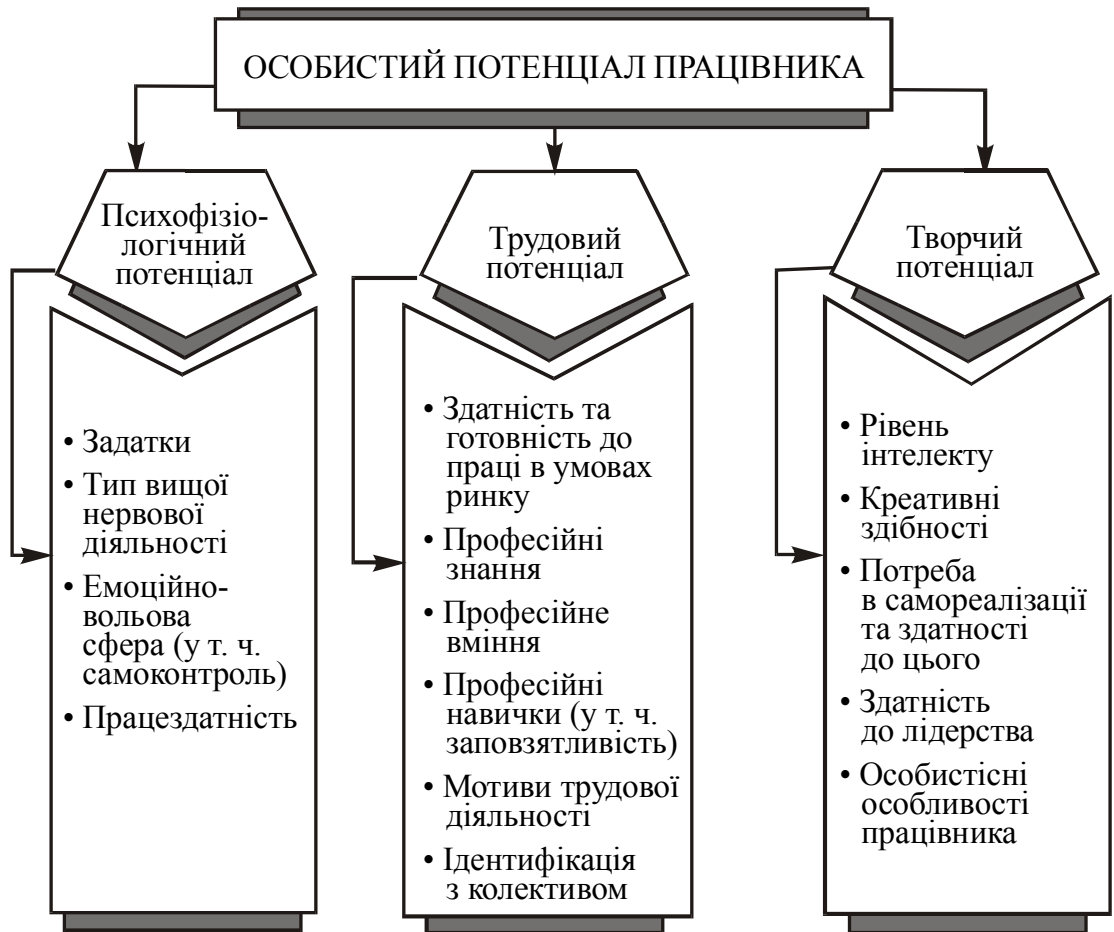


Рис. 1.3. Особистісний потенціал працівника

2. Психологічні чинники, що впливають на поведінку індивіда.

Таблиця 2.1 ПРИКЛАДИ ПСИХОЛОГІЧНОГО ЗАХИСТУ

Види психологічного захисту	Їх характеристика
<i>Витіснення</i>	Уперше охарактеризоване З. Фрейдом. Являє собою спосіб уникнення неспокою. При цьому людина не пам'ятає труднощів минулого, сильних негативних емоцій; може зовсім забути, що було. Це все робиться не навмисно, а автоматично. Людина, що переживає емоційну кризу може забути не тільки її причини, а й усе, що з цим пов'язане.
<i>Раціоналізація</i>	Це когнитивне усвідомлення реальної ситуації під істотним впливом емоційних та мотиваційних чинників. Людина намагається пояснити собі власну поведінку таким чином, щоб зберегти самоповагу та уникнути тривоги. Раціоналізація може набувати різних форм: «усі так роблять», «кислий виноград», «солодкі лимони» та ін.
<i>Проекція</i>	Людина не розуміє власної провини або негативної риси, але розуміє її в інших, тобто вона проєкціює ці якості

Таблиця 2.2 ХАРАКТЕРИСТИКА ЧОТИРЬОХ ШКАЛ ПЕРЕВАГ
(ЗА ТИПОЛОГІЄЮ МАЙЄРС—БРИГГС)

<i>Відновлення енергії</i>	
Екстраверт (E) Здобуває енергію із зовнішнього світу (людей, занять, речей)	Інтроверт (I) Отримує енергію зі свого внутрішнього світу (думки, емоції, враження)
<i>Збирання інформації</i>	
Людина сенсорного типу (S) Віддає перевагу одержанню інформації завдяки використанню п'яти органів чуття. Приділяє увагу перш за все реальному	Людина інтуїтивного типу (N) При здобутті інформації віддає перевагу «шостому чуттю» та звертає увагу насамперед на можливості
<i>Прийняття рішень</i>	
Людина аналітичного типу (T) Приймає рішення «розумом» на підставі логіки та об'єктивних міркувань	Людина нормативного типу (F) Приймає рішення «серцем» на підставі власних переконань та суб'єктивних цінностей
<i>Спосіб життя</i>	
Тип людини, що вирішує (J) Віддає перевагу впорядкованому та спланованому способу життя	Тип людини, що сприймає (P) Віддає перевагу спонтанному та гнучкому способу життя

Таблиця 2.3 ХАРАКТЕРИСТИКА ПСИХОГЕОМЕТРИЧНИХ ТИПІВ

Психогеометричний тип	Його характеристики
 <p>— <i>квадрат</i></p>	<p>Невтомний трудівник; послідовний; консервативний; неемоційний; ділова спрямованість; енциклопедичні знання; послідовно додержується традицій та встановлених правил</p>
 <p>— <i>трикутник</i></p>	<p>Лідер; цілеспрямований; ділова спрямованість; статусна поведінка; величезна працездатність; концентрація на проблемі; притаманна змагальність</p>
 <p>— <i>прямокутник</i></p>	<p>Перехідний тип особистості; невпевненість та мінливість; забутливий; довірливий</p>
 <p>— <i>коло</i></p>	<p>Спрямованість на взаємодію, на людей; неформальна поведінка; природжений психолог</p>
 <p>— <i>зигзаг</i></p>	<p>Новатор, бунтар; сильна особистість; генератор ідей; дуже недисциплінований; погано почувається у формалізованих структурах</p>

Таблиця 2.4 ПРОЯВИ «Я»– СТАНУ (ЗА ТЕОРІЮ ТРАНСАКТНОГО АНАЛІЗУ

Е. БЕРНА)

«Я»– стан	Жести та інші невербальні прояви	Вираз обличчя	Вислови та вигуки
<i>Батько</i>	Владні жести, постань нагадує літеру «Ф». Коли сидить, відкидається назад	Поблажливість, можливе презирство, іноді — крива посмішка. Погляд спрямовано вниз	Висловлює прописні істини. Вислови: «Я цього не розумію», «Щоб було зроблено терміново», «Невже важко зрозуміти!», «Я зовсім з цим не згоден», «Ви мене не зрозуміли», «Хто ж так робить!», «Скільки можна Вам казати?», «Ви повинні...», «Не можна ...»
<i>Дорослий</i>	Тіло немов нахилене вперед, очі дещо розширені або збуджені	Погляд спрямовано на об'єкт, на обличчі вираз розуміння, скрізь який можна побачити зацікавлену «дитину»	Вислови: «Пробачте, я Вас не зрозумів, поясніть, будь ласка, ще раз», «Я, напевно, незрозуміло пояснив, тому Ви відмовили», «Давайте подумаємо», «А що як нам зробити так», «Як Ви плануєте виконати цю роботу?»
<i>Дитина</i>	І поза, і вираз обличчя відповідають внутрішньому стану — радість, горе, страх, тривога та ін.		Вигуки: «Чудово!», «Хочу!», «Не хочу!», «Набридло!», «Нехай все горить вогнем», «Я Вас кохаю!», «Остогидло!», «Навіщо мені це потрібно!»

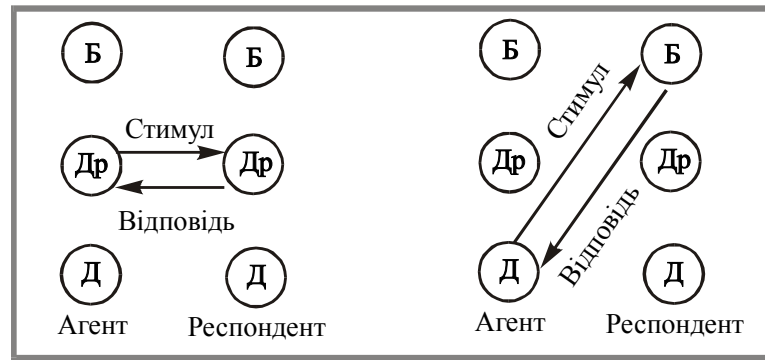


Рис. 3.4. Паралельні трансакції

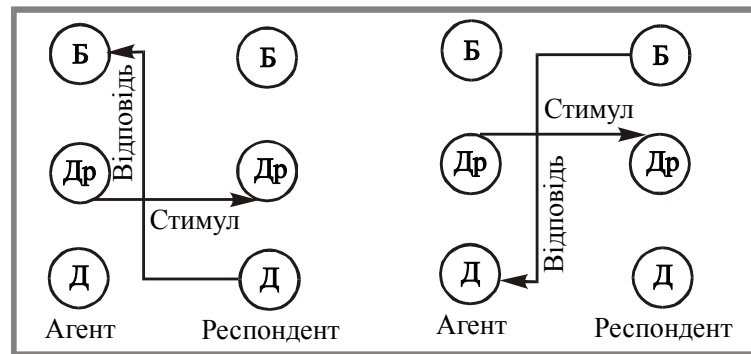


Рис. 3.5. Перехресні трансакції

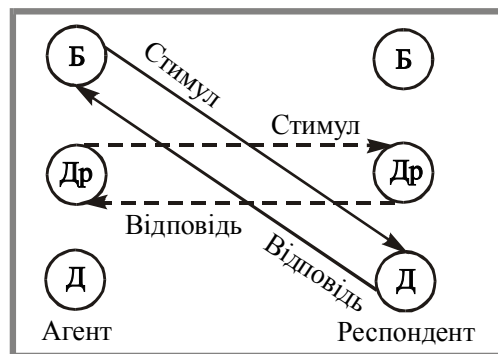


Рис. 3.6. Приховані трансакції

3. Маніпулятори та актуалізатори в організаційній поведінці

Таблиця 3.1. ХАРАКТЕРИСТИКА МАНІПУЛЯТОРІВ ТА АКТУАЛІЗАТОРІВ

<i>Маніпулятори</i>	<i>Актуалізатори</i>
1. Неправда (фальш, шахрайство). Маніпулятор використовує засоби, методи, маневри. Він розігрує ролі, що мають справляти враження. Почуття, які він висловлює, обираються залежно від обставин	1. Чесність (прозорість, щирість, сором'язливість). Актуалізатор здатний до чесного виявлення власних почуттів, які б вони не були. Йому притаманні щирість, уразливість, він посправжньому буває самим собою
2. Неусвідомленість (апатія, нудьга). Маніпулятор не усвідомлює реалій життя. Він бачить та чує лише те, що бажає бачити та чути	2. Усвідомлення (мисливець, життєнастановність, інтерес). Актуалізатор добре бачить та чує себе та інших людей. Він сприйнятливий до мистецтва, музики та інших сфер життя
3. Контроль (закритість, нарочитість). Для маніпулятора життя — це шахова дошка. Він здається спокійним, постійно контролюючи себе та інших, не розкриваючи їм власні мотиви	3. Свобода (спонтанність, відкритість). Актуалізатор здатний до вільного прояву своїх можливостей. Він господар власного життя — суб'єкт, а не об'єкт
4. Цинізм (безвір'я). Маніпулятор не довіряє собі та іншим, він почуває глибоку недовіру до людської природи взагалі. Вважає, що у відносинах між людьми існують тільки дві можливості: управляти або бути керованим	4. Довіра (віра, переконання). Актуалізатор глибоко вірить у себе та в інших, у можливості встановлення зв'язку з життям та подолання труднощів тут і зараз

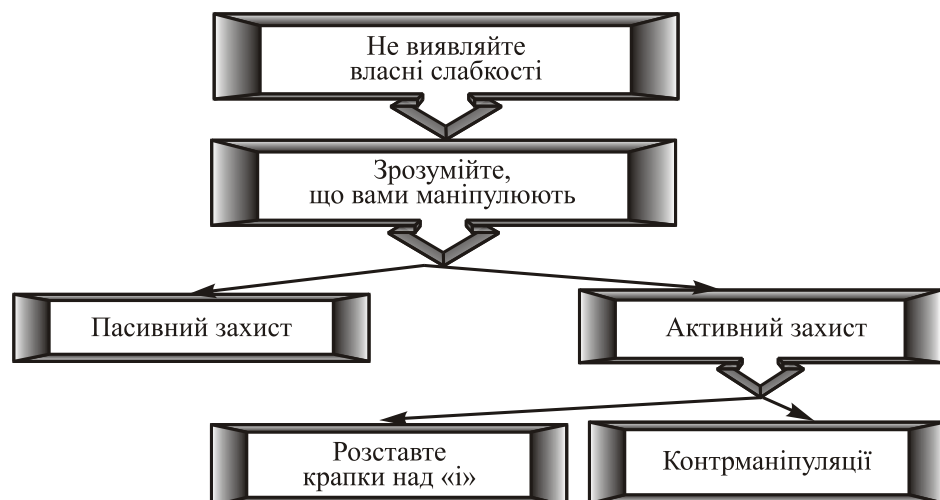


Рис. 3.2. Захист від маніпуляцій

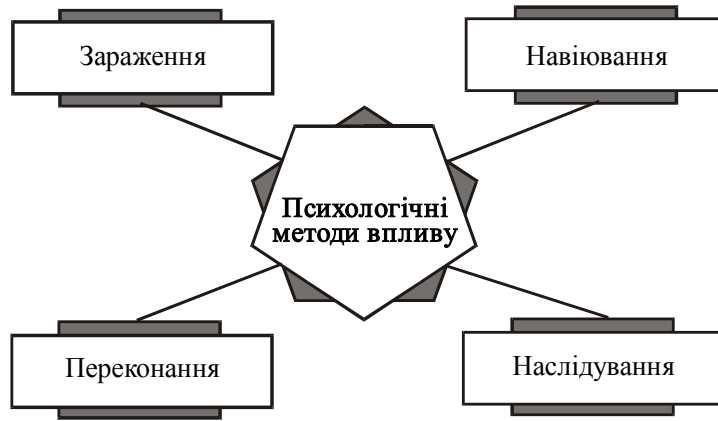


Рис. 3.3. Психологічні методи впливу на працівників

Тема 4. Мотивація в процесі організаційної поведінки

1. Основні моделі мотивації
2. Змістовні теорії мотивації поведінки індивіда
3. Регулятори мотивації та основні мотиватори організаційної поведінки
4. Процесні теорії мотивації поведінки індивіда
 - а. Модель теорії справедливості Дж. Адамса
 - б. Модель ПортераЛоулера
 - в. Теорія рівноваги Рендела
5. Керування через мотивацію

1. Основні моделі мотивації

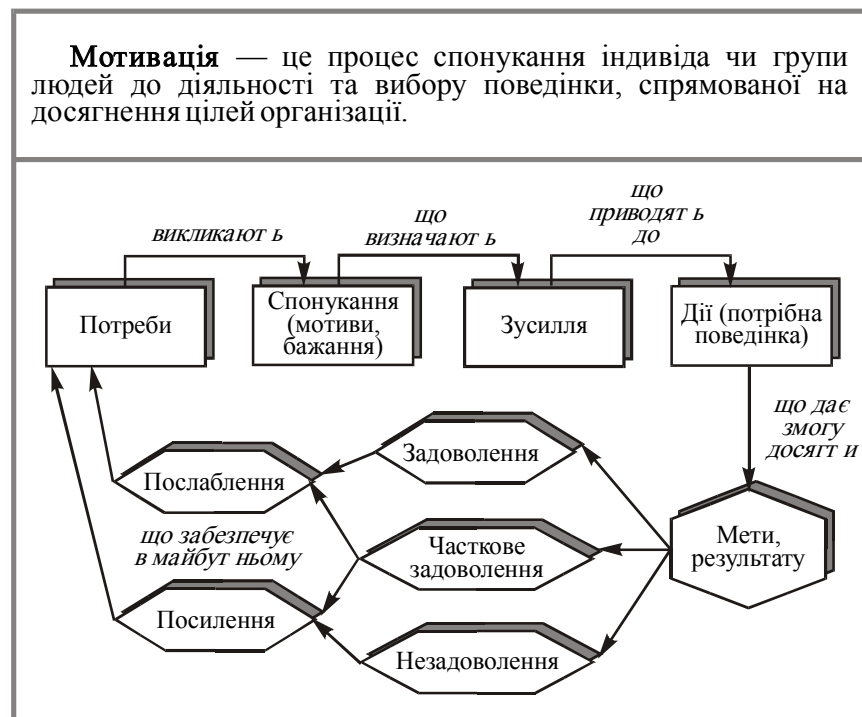


Рис. 1.1. Модель мотивації



Рис. 1.2. Наставови щодо мотивації працівників в організації

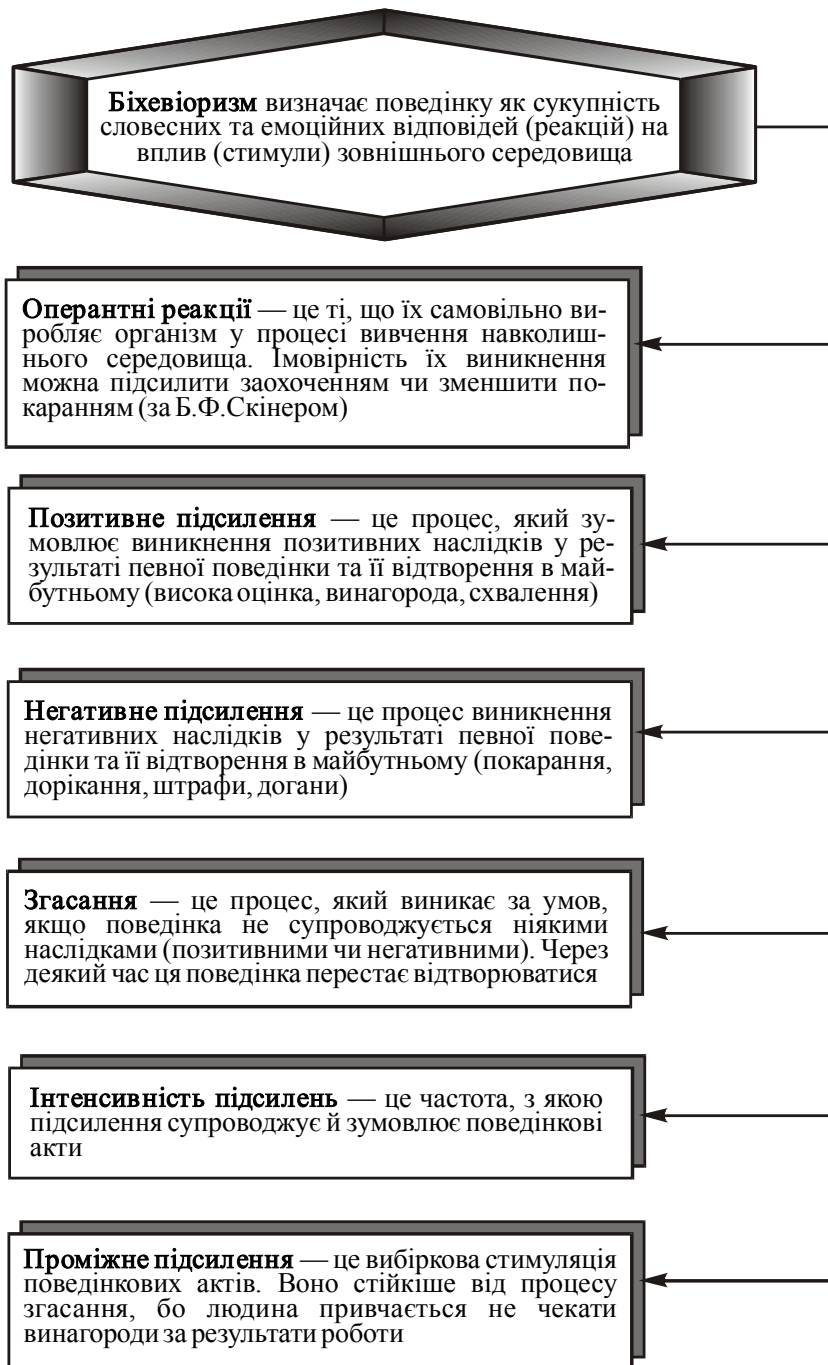


Рис. 1.3. Основні категорії біхевіоризму



Рис. 1.4. Етапи організаційної модифікації поведінки (практичне використання ідей біхевіоризму) в менеджменті

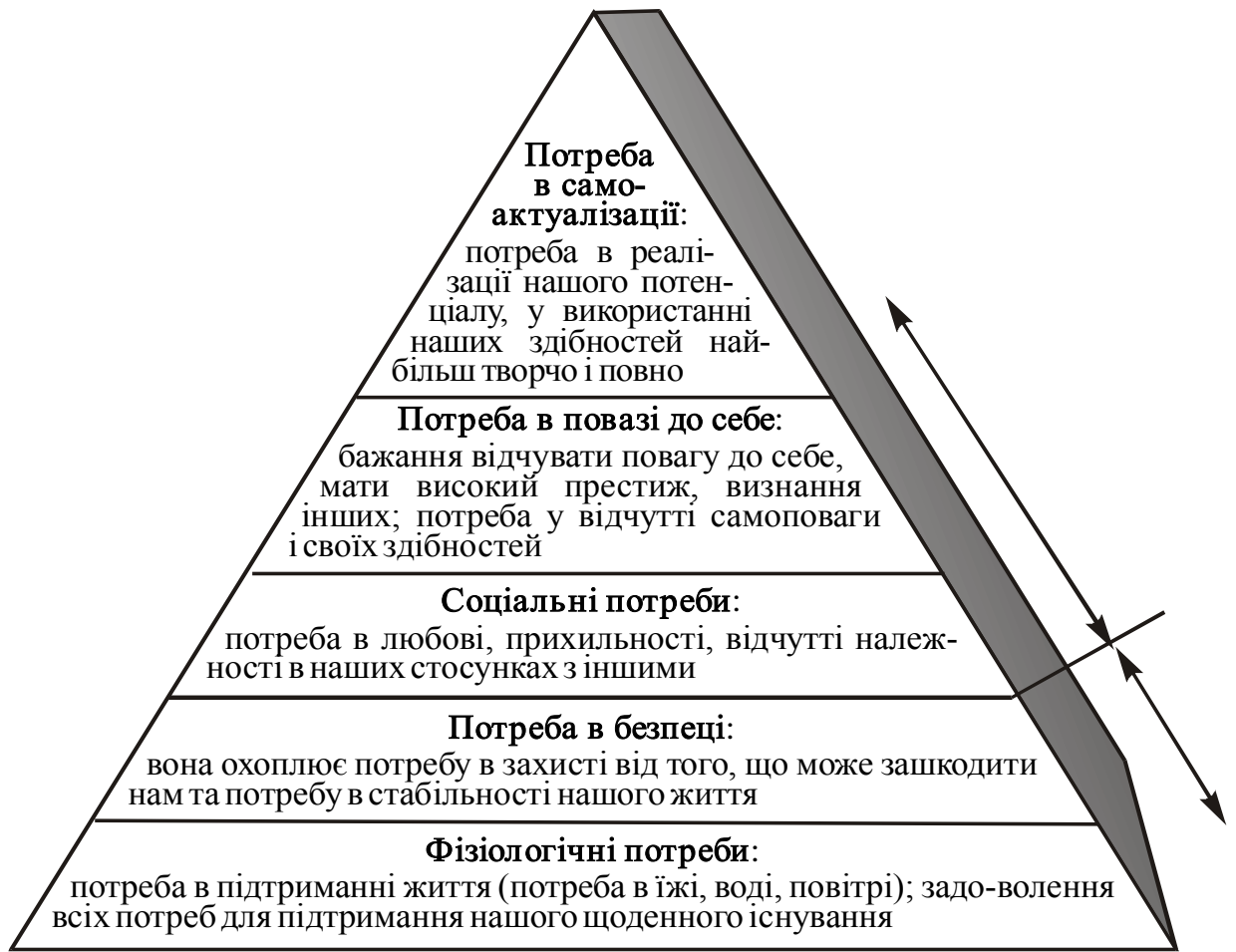


Рис. 1.5. Ієрархія потреб згідно з теорією А. Маслоу

2. Змістовні теорії мотивації поведінки індивіда

Автор	Зміст теорії	Інтерпретація в контексті організаційної поведінки
<i>Ф. У. Тейлор</i>	Класична теорія мотивації	Люди матимуть сильну мотивацію, якщо їх винагорода безпосередньо пов'язана з продуктивністю праці
<i>Д. Мак-Грегор</i>	Теорія Х, теорія Y	Передбачається, що деякі люди не люблять роботу та будуть від неї ухилятися при будь-якій можливості. Таким людям більше підходить жорстке керівництво (X). Інші здатні до самомотивації та отримують задоволення від самої роботи, якщо створити відповідні умови (Y)
<i>Р. Лайкерт</i>	Теорія людських відносин	Менеджер, як ключовий чинник мотивації повинен дати працівнику відчуття, що він член команди — значуща особа, від нього залежить результат діяльності всієї групи (чи організації) незалежно від того, яку функцію він виконує в групі
<i>І. Павлов</i>	Експерименти з вивчення заміщення збуджуючих стимулів	Обумовлювання — акт заміни речі, яка викликає потрібну реакцію. Класичне обумовлювання (павловський підхід) — заміщення новим стимулом природнього стимулу, при цьому піддослідний не має ніякого контролю за стимулом. Інструментальне обумовлювання — можливість впливати на те, що буде отримано, застосовуючи винагородження або покарання відразу після дії піддослідного
<i>А. Маслоу</i>	Ієрархія (піраміда) потреб	Поведінку людини визначає найнижча незадоволена потреба
<i>Д. Мак-Клелланд</i>	Влада Успіх Належність	В умовах розвинутого суспільства мотиваторами є потреби вищих рівнів
<i>К. Альдерфер</i>	Існування Належність Зростання	Інтерпретація Маслоу: не обов'язково нижча незадоволена потреба мотивує. Сама піраміда залежить від культурно-традиційних особливостей
<i>Ф. Герцберг</i>	Двофакторна (гігієни)	На функціональну поведінку працівника впливають мотиватори. Необхідно вникнути в сутність роботи та пояснити її змістовність і значущість

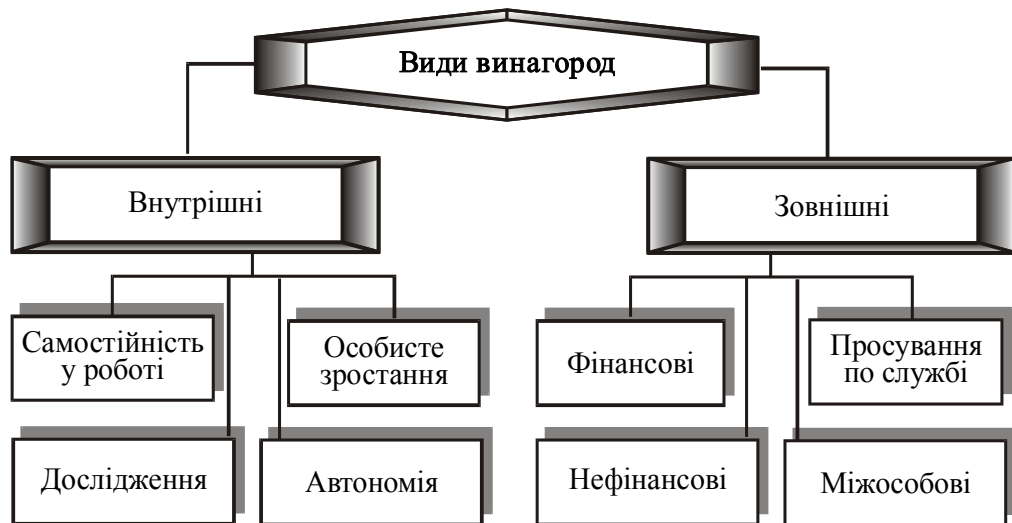


Рис. 3.2. Структура винагород в організації та вплив винагородження на задоволеність працею (за Е. Лоулером)

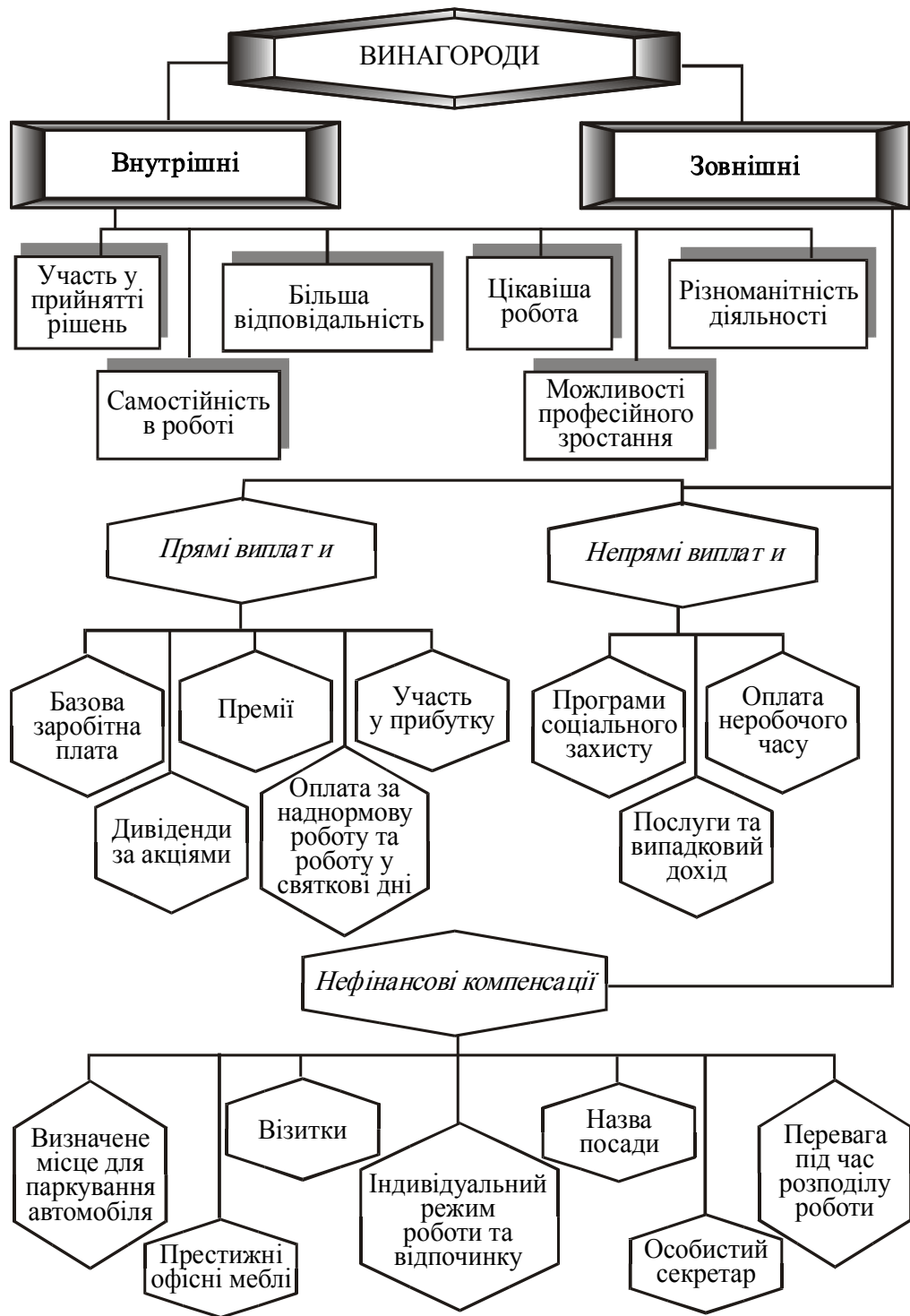


Рис. 3.3. Форми винагородження за виконання робіт в організації

4. Процесні теорії мотивації поведінки індивіда

<p>Процесні теорії (як люди розподіляють зусилля для досягнення конкретних цілей та вибирають відповідну поведінку)</p>		
<i>В. Врум</i>	Очікування	Для того, щоб домогтися відповідної поведінки від працівника, необхідно очікування працівника привести у відповідність до реальності в усіх 3-х параметрах теорії очікування
<i>Дж. Адамс, М. Карел, Дж. Дітріх</i>	Справедливість	Потрібна індивідуальна робота з виконавцем, щоб пояснити справедливість винагороди
<i>Л. Портер, Е. Лоулер</i>	Задоволення дає тільки результативна праця	Допомогти працівнику результативно працювати
<i>Дж. Аткинсон</i>	Теорія результативної валентності визначає, що спонукає до успіху, виявлення особистих (індивідуальних) здібностей і мотивація діяльності залежать від бажання індивіда, або досягти успіху, або уникнути невдачі. Залежно від того, який із цих мотивів переважає, індивід схильний виконувати завдання різного ступеня складності	Поведінку людини в процесі роботи визначають: — позитивні цілі (мотив успіху сильніший, ніж мотив неуспіху); — негативні цілі (мотив неуспіху сильніший, ніж мотив успіху). Якщо цілі позитивні, людина готова виконувати роботу середнього та високого ступеня складності, а також таку, що містить елемент виклику. Якщо людина зорієнтована негативно, то вона прагне до легких завдань чи, навпаки, дуже складних, так що неуспіх не може її скомпрометувати

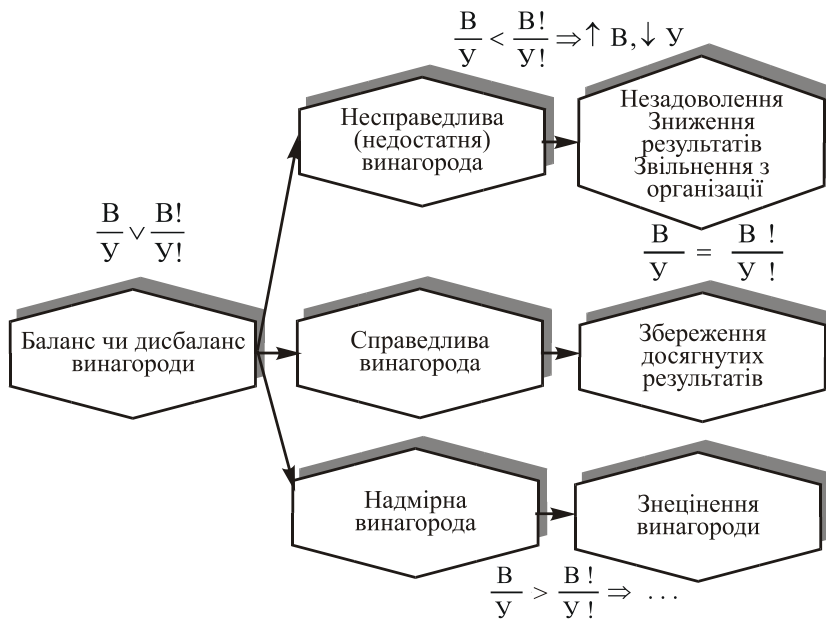


Рис. 4.1. Модель теорії справедливості Дж. Адамса



Рис. 4.2. Модель Портера — Лоулера

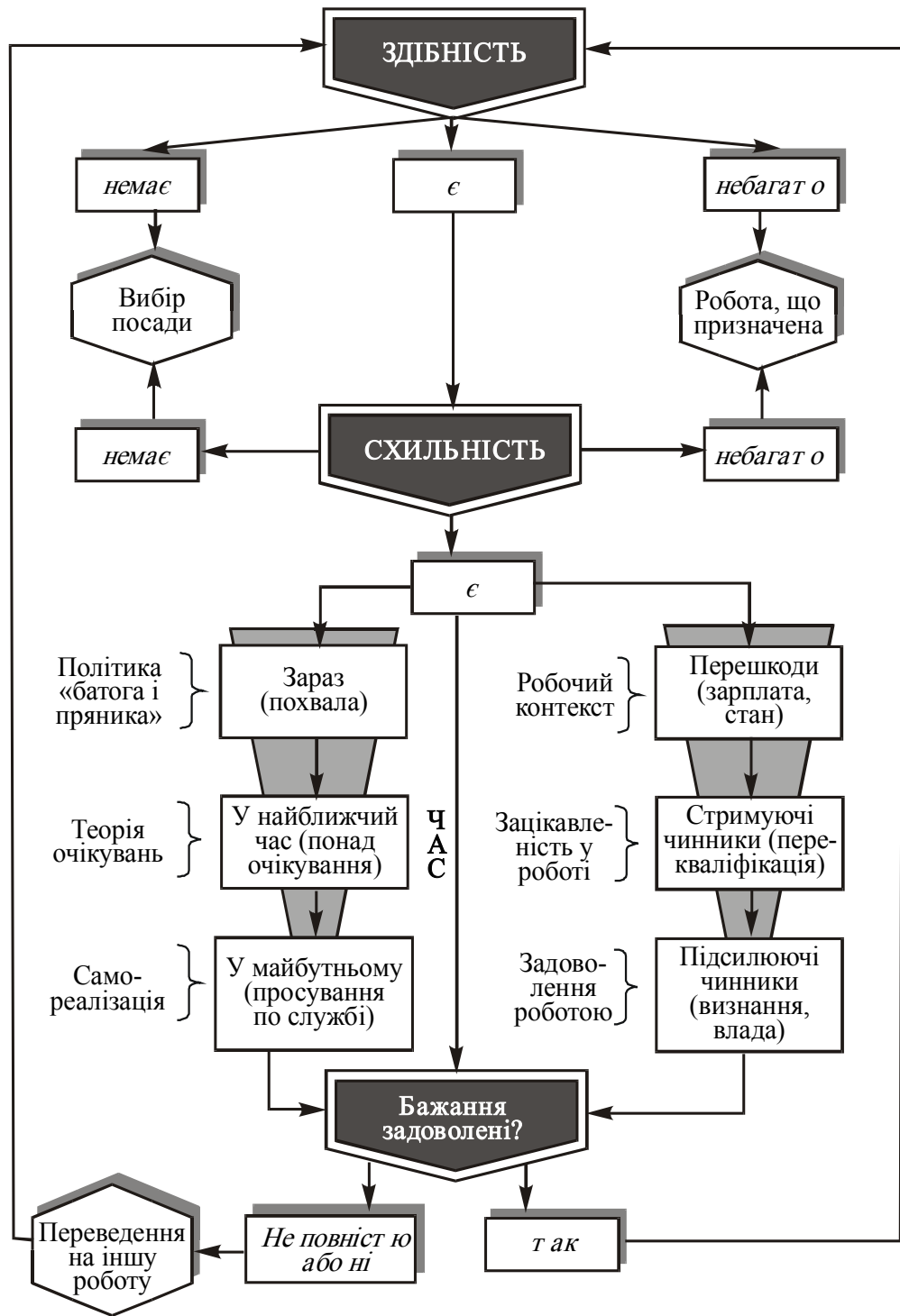


Рис. 4.3. Теорія рівноваги Рендела

5. Керування через мотивацію

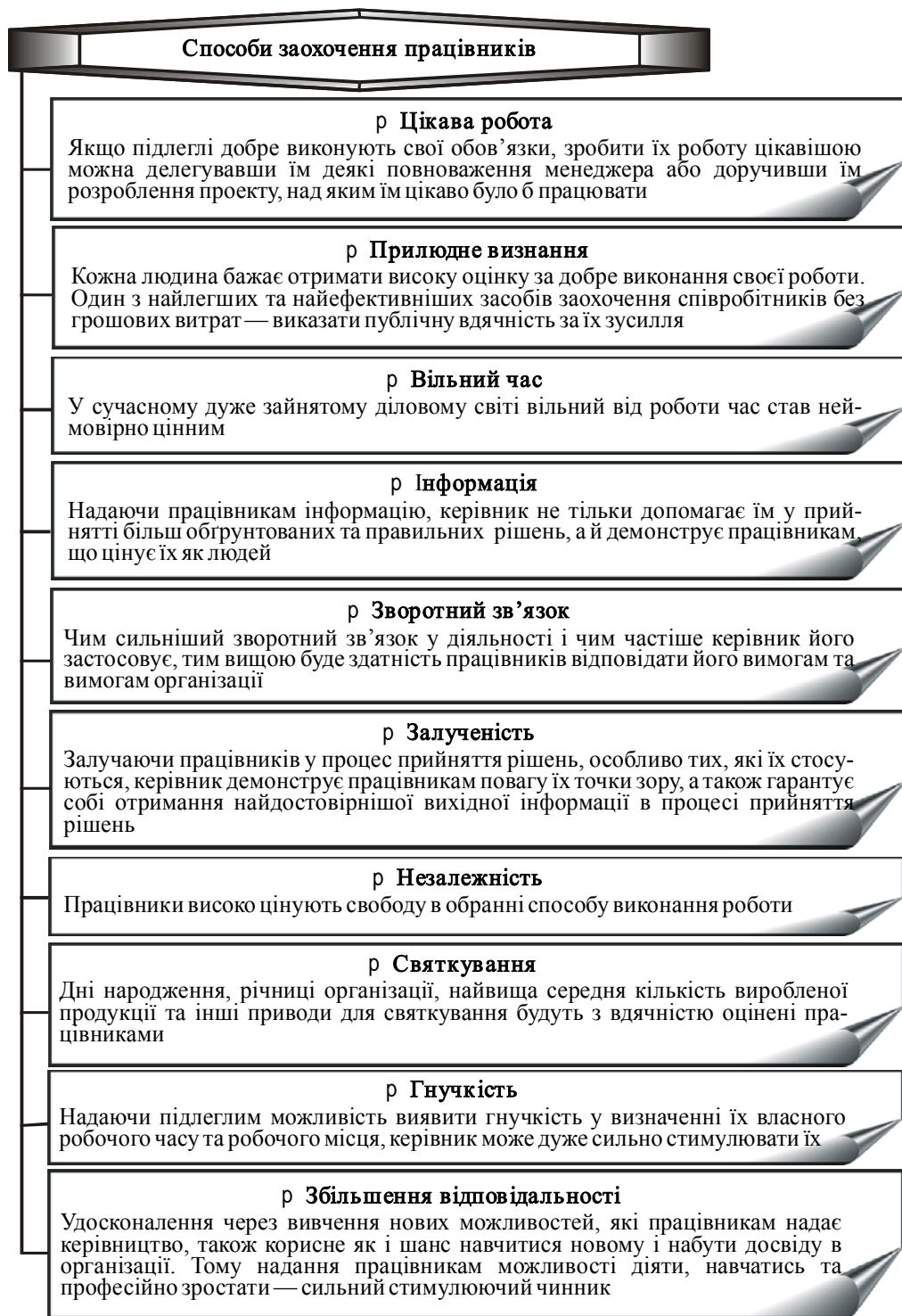


Рис. 5.1. Способи заохочення працівників

Таблиця 5.2 КЕРУВАННЯ ЧЕРЕЗ МОТИВАЦІЮ

<i>Керування через мотивацію</i>	<i>Наслідки створення позитивного мотиваційного клімату</i>	<i>Причини виникнення проблем в управлінні через мотивацію</i>
<p>Керування через мотивацію концентрується на:</p> <p>Впливі на стан мотивації</p> <ul style="list-style-type: none"> — при відборі співробітників слід ураховувати, чи буде цей співробітник, базуючись на своїх власних мотивах, ідентифікувати себе з організацією; — формування мотивів співробітників дбайливим уведенням їх у курс справи <p>Створенні відчуття власної гідності</p> <ul style="list-style-type: none"> — повага співробітника як особистості; — декларація значення співробітника для організації; — формулювання очікувань від співробітника <p>Приведенні мотивів у дію</p> <ul style="list-style-type: none"> — при бесіді зі співробітником обговорюються особисті інтереси та можливості вдосконалення співробітника <p>Посиленні мотивів</p> <ul style="list-style-type: none"> — залучення співробітників до виробничих інтересів (шляхом їх навчання менеджерами та іншими співробітниками) <p>Оцінці результатів роботи та атестації</p> <ul style="list-style-type: none"> — поточна атестація співробітників та перегляд заробітної плати; самоконтроль; — система заробітної плати з винагородженням понад тариф та преміями; зацікавленість співробітників; додаткове забезпечення; можливості просування по службі; гнучкий робочий графік; додаткові переваги: машини, будинки відпочинку <p>Задоволенні потреб</p> <ul style="list-style-type: none"> — у результаті успішного процесу мотивації для організації наступає момент досягнення бажаних цілей і виконання завдань, а для співробітників — задоволення їх потреб, а отже, відчуття задоволеності 	<p>Збільшення обігу та прибутків</p> <p>Поліпшення якості товарів або послуг</p> <p>Більш творчою стає праця співробітників та активніше упроваджуються нові методи, техніка та технології</p> <p>Збільшується приплив працівників</p> <p>Підвищується рівень використання людського потенціалу працездатності</p> <p>Зростає згуртованість та солідарність колективу</p> <p>Зменшується плинність кадрів</p> <p>Репутація організації поліпшується</p>	<p>Індивідуальні мотиви дуже суб'єктивні та складні, на них також впливає настрій. Саме тому їх об'єктивне визначення менеджерами є складним завданням</p> <p>Через те, що визначити матеріальні мотиви простіше, дуже часто створюються тільки матеріальні стимули, а весь спектр мотивів не використовується</p> <p>Навіть якщо мотиви відомі, цілі організації та індивідуальні цілі можуть бути несумісними між собою. Якщо намагатися приховати ці конфлікти, то їх негативний характер виявиться в майбутньому</p> <p>Успіх мотивування внаслідок багатоманіття залежностей важко визначити і навряд чи можна передбачити. Оптимальну мотивацію визначити неможливо</p>

Тема 5. Організація роботи індивіда. Управління кар'єрою

1. Елементи організації роботи індивіда
2. Методи проектування роботи в організації та основні стратегії перепроєктування роботи індивіда
3. Управління за цілями
4. Місце кар'єри в організації

1. Елементи організації роботи індивіда

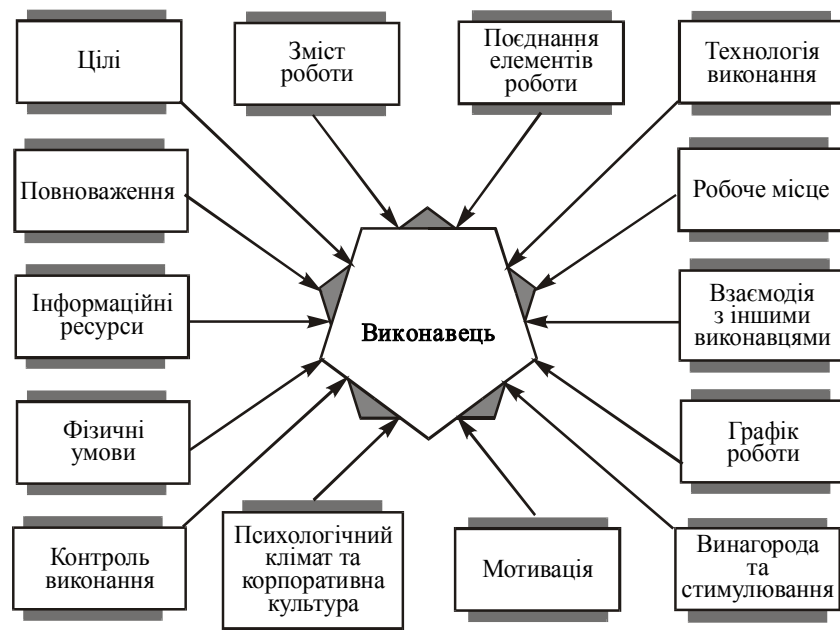


Рис. 1.1. Елементи організації роботи індивіда

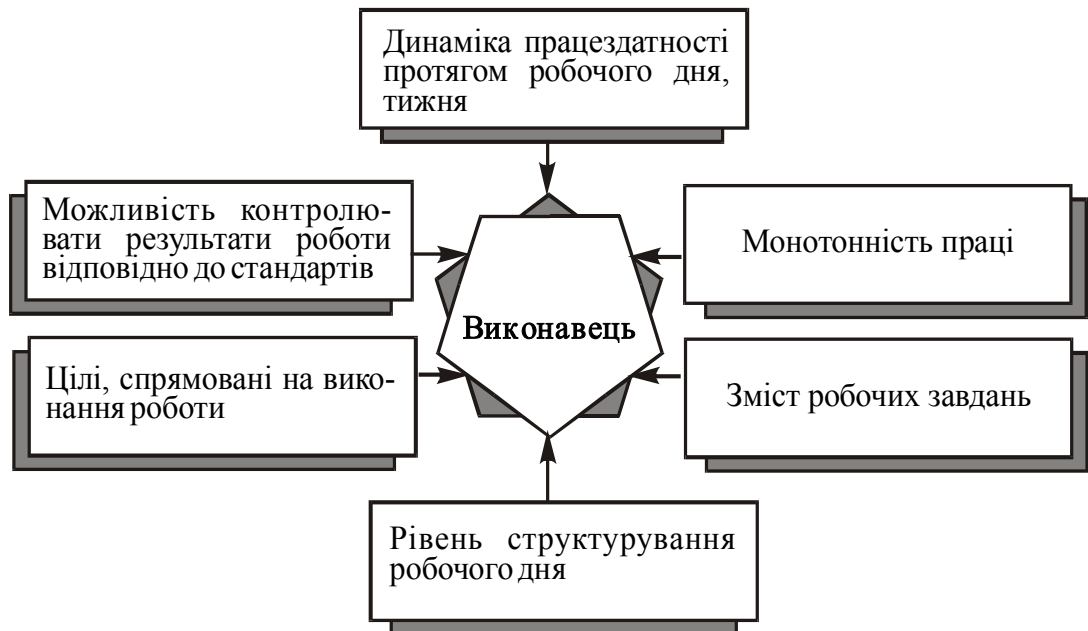


Рис. 1.2. Чинники, що впливають на організацію роботи індивіда

2. Методи проектування роботи в організації

Таблиця 2.1 КРИТЕРІЇ ПРАВИЛЬНОГО ПРОЕКТУВАННЯ РОБОТИ

<i>Критерії правильності проектування</i>	<i>За допомогою чого можна досягти</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Забезпечення виконання планів організації • Повне охоплення завдань • Відсутність дублювання функцій і завдань • Чіткий розподіл функцій • Забезпечення ефективності роботи, шляхом досягнення: • синергії завдань за допомогою оптимального їх поєднання; • відповідності роботи компетенціям виконавця; • оптимальних умов праці • Забезпечення розуміння працівником своєї ролі • Підвищення мотивації виконавця до виконання роботи • Забезпечення безпеки праці • Підвищення працездатності та збереження здоров'я виконавця • Створення сприятливих умов для особистого розвитку 	<ul style="list-style-type: none"> • Рациональний розподіл та кооперація праці в організації • Чіткий зв'язок між цілями і планами організації та проектуванням робіт • Використання «дерева цілей» при проектуванні робіт • СМАРТ-визначення цілей працівника • Залучення виконавців та інших стейкхолдерів до проектування робіт • Забезпечення мотиваційних характеристик роботи при проектуванні роботи • Сучасне технологічне та ергономічне обладнання робочих місць • Використання нетрадиційних елементів організації роботи (гнучкий графік, домашній офіс тощо) • Своєчасне обслуговування виконавців усім необхідним для якісного виконання роботи • Науково обґрунтоване оптимальне нормування праці • Розроблення ефективних режимів роботи та відпочинку • Створення комфортного психологічного клімату

Таблиця 2.2 МЕТОДИ ПРОЕКТУВАННЯ РОБОТИ В ОРГАНІЗАЦІЇ

Метод проектування	Пояснення методу	Переваги методу	Недоліки методу
<i>За аналогом</i>	Робота розподіляється та групується так само, як в іншому підрозділі чи в іншій компанії	Найдешевший та найшвидший метод	Не враховується специфіка організації та виконавців, не досягається оптимальність організації праці індивіда
<i>«Дерево цілей»</i>	За допомогою інструмента «дерева цілей» фрагментуються цілі, що стоять перед організацією (підрозділом), до рівня елементарних цілей, за якими формуються завдання функціональним працівникам компанії	Досягаються цілі повноти охоплення, синергії, відсутності дублювання тощо	Потребує досить багато часу та ресурсів
<i>Групування за кваліфікацією</i>	Роботи групуються за схожістю виконання та кваліфікаційних вимог до виконавців, які виконуватимуть роботу	Забезпечується здатність виконання та відповідність роботи виконавцю	Низька різноманітність праці
<i>Групування за елементами процесу</i>	Робота повністю охоплює певний бізнес-процес	Зрозуміла послідовність роботи та взаємозв'язок між елементами	Важко знайти виконавця, що відповідав би всім вимогам щодо компетентності
<i>Групування з урахуванням специфіки виконавця</i>	Групування з урахуванням плану кар'єри, профілю компетенції, мотивації працівника	Досягається найкраща відповідність між працівником та роботою	Робота потребує перепроєктування для кожного виконавця
<i>Проектування з урахуванням мотиваційних характеристик роботи</i>	При проектуванні забезпечується максимально можливий для цієї роботи мотиваційний потенціал	Забезпечується мотивованість виконавця	Можуть виникати суперечності з іншими елементами організації роботи

Рис 2.3. Основні стратегії перепроєктування роботи індивіда

Стратегія	Вплив на організаційну поведінку
1. Спрощення завдань	Індивід виконує потрібні операції, які часто повторюються. Оволодіння навичками в процесі навчання є легким, але виконання одноманітних робіт нівелює почуття задоволеності працею. Нерідко стандартизація та спрощення завдань призводять до роздратування та проявів агресивної поведінки
2. Чергування завдань	Найчастіше використовується з метою зменшити почуття монотонності. Чергування завдань викликає в індивіда нові стреси, змінює емоційний стан, дає змогу отримати різноманітнішу інформацію. Унаслідок стабілізується функціональна поведінка й підвищується задоволеність працею
3. Збільшення завдань	Виконавець залучається до поєднання процесів та функцій, розширення зон обслуговування. Таким чином, він більшою мірою впливає на результати роботи й навколишнє середовище. Підвищується мотивація щодо досягнень
4. Збагачення праці	Це процес переформулювання цілей та завдань шляхом розширення функціональних обов'язків та посадових інструкцій з метою забезпечення більших внутрішніх винагород. Стимулює активну пошукову поведінку та навчання. Індивід відчуває більшу відповідальність за досягнення результатів. Підсилюється зворотний зв'язок та почуття причетності до діяльності організації

Таблиця 2.4 АЛЬТЕРНАТИВНІ РОЗКЛАДИ РОБОТИ

Назва	Вплив на організаційну поведінку
1. Гнучкий графік роботи	Відсутність психологічного дискомфорту, пов'язаного з особистими справами, у процесі виконання роботи
1а. Поєднання гнучкого графіка роботи із стислим робочим тижнем	Запобігання проявам захисної поведінки та поведінки, орієнтованої на контроль. Збалансованість особистих та виробничих цілей. Уникнення міжособових конфліктів, поліпшення соціально-психологічного клімату в робочих групах
2. Робота вдома з використанням телекомунікацій	Розвиток навичок самостійного виконання роботи та контролю за її результатами. Відсутність нервової напруженості, викликані транспортними проблемами
2а. Домашній офіс	Певний психологічний дискомфорт, пов'язаний з ізолюваністю та відсутністю неформальних контактів із співробітниками
2б. Гнучке робоче місце	Незначне відчуття схильності до самоорганізації

Таблиця 2.4 МОТИВАЦІЙНІ ХАРАКТЕРИСТИКИ РОБОТИ

Характеристика	Коротке пояснення
<i>Різноманітність роботи (РР)</i>	Відображає наявність кількох завдань, що відрізняються, а також різноманітність навичок та знань, що потрібні для виконання роботи. Приклад відсутності різноманітності — робота на конвеєрі — виконання однієї простої операції день у день
<i>Виокремлюваність роботи (ВИ)</i>	Можливість ідентифікувати окремий елемент роботи та встановити зв'язок між роботою та кінцевим результатом для компанії
<i>Важливість роботи (ВР)</i>	В якій мірі працівник сприймає роботу як таку, що значно впливає на життя інших усередині та ззовні організації
<i>Автономія прийняття рішень (АР)</i>	Ступінь свободи працівника в прийнятті рішення
<i>Зворотний зв'язок (ЗЗ)</i>	Наскільки виконання роботи забезпечує індивіда прямою та чіткою інформацією про результативність його зусиль
<p>Формула мотиваційного потенціалу роботи: $МПР = (РР + ВИ + ВР) / 3 \times АР \times ЗЗ$ Додаткові чинники: <ul style="list-style-type: none"> • Важливість кожного з параметрів для виконавця • Пріоритетність параметрів • Наявність незадоволених базових мотивів </p>	

3. Управління за цілями

Вимоги до цілей	
С	Специфічні, чітко визначені
М	ВиМірювані, можна об'єктивно виміряти їх досягнення
А	Абсолютно доступні для досягнення
Р	Релевантні, або пов'язані з цілями вищого порядку
Т	Визначений Термін виконання
+	Мають визначеного виконавця, відповідального за досягнення цілі
+	Мають затверджений бюджет та необхідні умови роботи



Рис. 3.1 Структура управління за цілями (МВО) у системі організаційної поведінки

4. Місце кар'єри в організації



Рис. 4.1 Місце кар'єри в організації

Таблиця 4.2

ХАРАКТЕРИСТИКА ОСНОВНИХ ЕТАПІВ КАР'ЄРИ (за Д. ГІБСОНОМ)

Поведінка індивіда	Етапи кар'єри			
	Становлення (з 18 до 24 років)	Просування (з 25 до 39 років)	Утвердження (з 40 до 54 років)	Віддалення (з 55 до 65 років)
1. Головні дії щодо роботи	Оволодіння знаннями та навичками, необхідними для виконання роботи	Становлення як незалежного працівника	Розвиток навичок та вмінь інших	Передавання робочого досвіду іншим
2. Першочергове задоволення потреб	Безпека	Досягнення автономії	Повага	Самоврівноваженість, заспокоєність

Тема 6.

**Концепція BPM (Business Performance Management/Управління
Эффективностью Бизнеса)**

1. Управління ефективністю діяльності організації
2. Основні чинники, що впливають на оцінювання виконання роботи
3. Взаємозв'язок системи оцінювання виконання із іншими підсистемами та функціями

1. Управління ефективністю діяльності організації

Управління ефективністю діяльності - ПЕРФОМАНС МЕНЕДЖМЕНТ - (англійські терміни CRM, BPM, EPM) - це набір управлінських процесів (планування, організації виконання, контролю та аналізу), які дозволяють бізнесу визначити стратегічні цілі і потім оцінювати і управляти діяльністю по досягненню поставлених цілей при оптимальному використанні наявних ресурсів. Це система управління, побудована на принципах управління вартістю бізнесу.

Управління ефективністю діяльності охоплює весь спектр завдань в області стратегічного, фінансового, маркетингового та операційного управління компанією і включає в себе застосування таких управлінських технологій, як моделювання стратегії, карти збалансованих показників, процесно-орієнтоване планування і функціонально-вартісний аналіз, бюджетування і бізнес-моделювання, консолідована управлінська звітність і аналіз, моніторинг ключових показників діяльності (key performance indicators), пов'язаних зі стратегією.

Управління ефективністю діяльності включає три основні види діяльності (у всіх без винятку областях управління):

1. постановка цілей
2. аналіз значень показників, що характеризують досягнення організацією поставлених цілей, і
3. керуючі впливу менеджерів за результатами аналізу, спрямовані на поліпшення майбутньої діяльності організації по досягненню поставлених цілей.

ПОРІВНЯННЯ СИСТЕМИ ПЕРФОМАНС МЕНЕДЖМЕНТУ З
ТРАДИЦІЙНИМ ПІДХОДОМ ДО МЕНЕДЖМЕНТУ ТА УПРАВЛІННЯ
ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ

	Традиційний підхід до менеджменту та управління людськими ресурсами	Система перфоманс менеджменту
Цілі	Оптимальне використання ресурсів	Підвищення результативності та ефективності бізнесу
Основні функції	Планування Організація Мотивація Контроль	Підвищення результативності та ефективності шляхом забезпечення: розуміння ролі; здатності до виконання; мотивованості; умов роботи
Погляд на організацію	Організація — це соціотехнічна система, управління якою здійснюється за допомогою чотирьох функцій менеджменту	Управління організацією здійснюється за допомогою впливу на перфоманс (поведінку) індивіда через певні чинники, що є елементами системи перфоманс менеджменту
Підхід до вирішення проблем	Проблема виникає в разі недостатності чи неправильного здійснення однієї з чотирьох функцій менеджменту	Проблема виникає внаслідок комплексної взаємодії чинників і може вирішуватися лише комплексно

**ВИКОНАННЯ = МАЙСТЕРНІСТЬ × МОЖЛИВОСТІ ×
× МОТИВАЦІЯ × СЕРЕДОВИЩЕ**

Головні компоненти майстерності:

- Знання та навички
- Досвід
- Самоменеджмент

Чинники, що визначають можливості:

- Моя наполегливість
- Мої здібності щодо виконання роботи
- Моя репутація як творчої особистості
- Моєму керівнику не подобається моя ідея
- Ідея є новою для організації
- Організація дуже потребує нових ідей

Фактори, що впливають на вимірювання мотивації:

- Самобачення чи «самоімідж» (добре)
- Особисті цілі (високі)
- Потреба в зовнішній стимуляції (висока)
- Попередній досвід (негативний)
- Винагороди/покарання (добре збалансовані)

Чинники середовища:

- Організація та обслуговування робочих місць («матеріальні ресурси»)
- Умови праці («фізичне середовище»)
- Організаційна культура компанії
- Підтримка з боку керівника (менеджера)

Рис. 1.2. Факторна модель індивідуального виконання роботи (за Стюартом, 1986 р.)



Рис. 1.3. Складові процесу оцінювання виконання роботи

2. Основні чинники, що впливають на оцінювання виконання роботи



Рис. 2.1. Основні чинники, що впливають на оцінювання виконання роботи

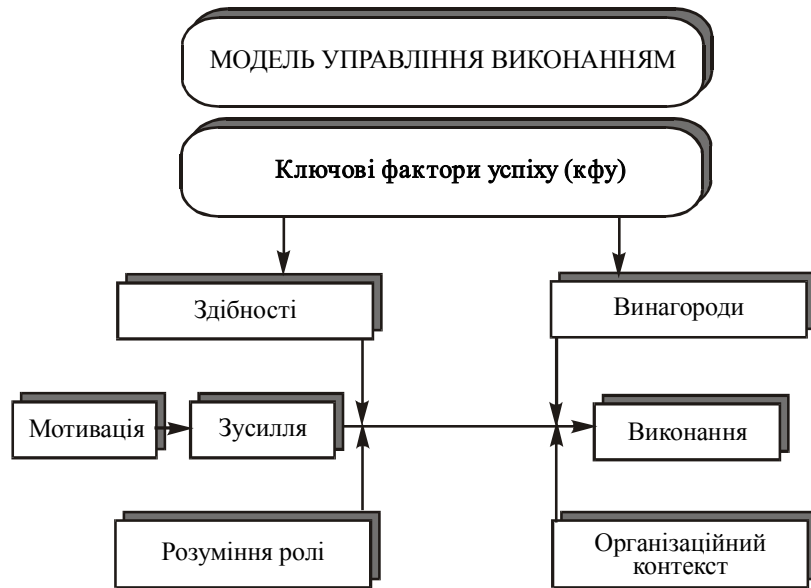


Рис. 2.2. Модель управління виконанням Дж. Чалікоффа

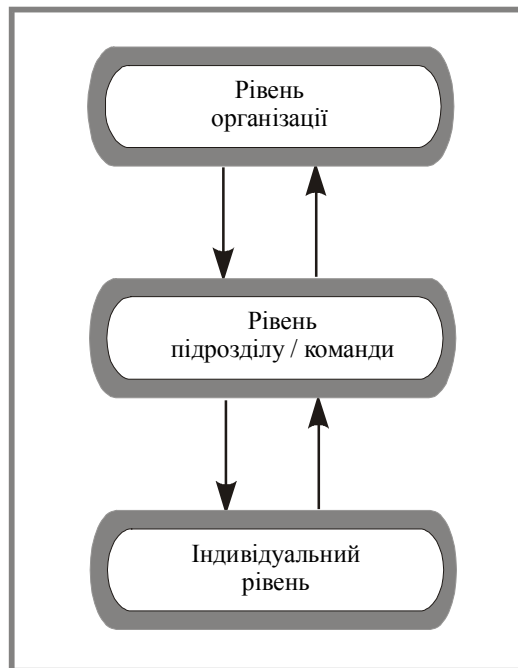


Рис. 2.3. Рівні перформанс менеджменту

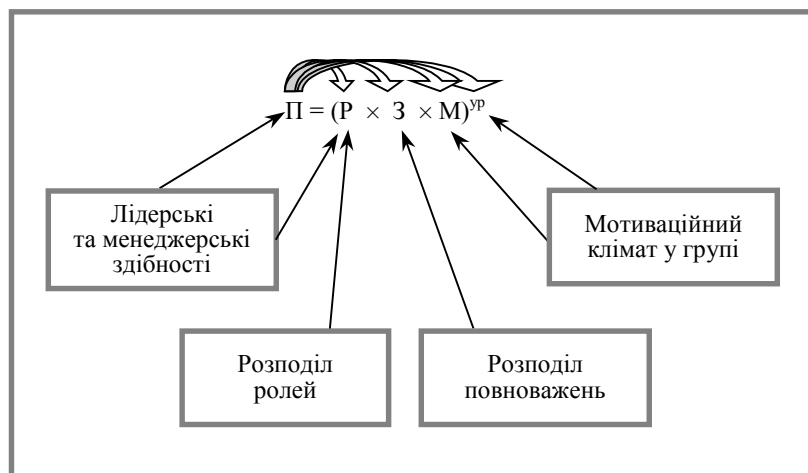


Рис. 2.4. Чинники, що впливають на перфоманс на рівні підрозділу/команди

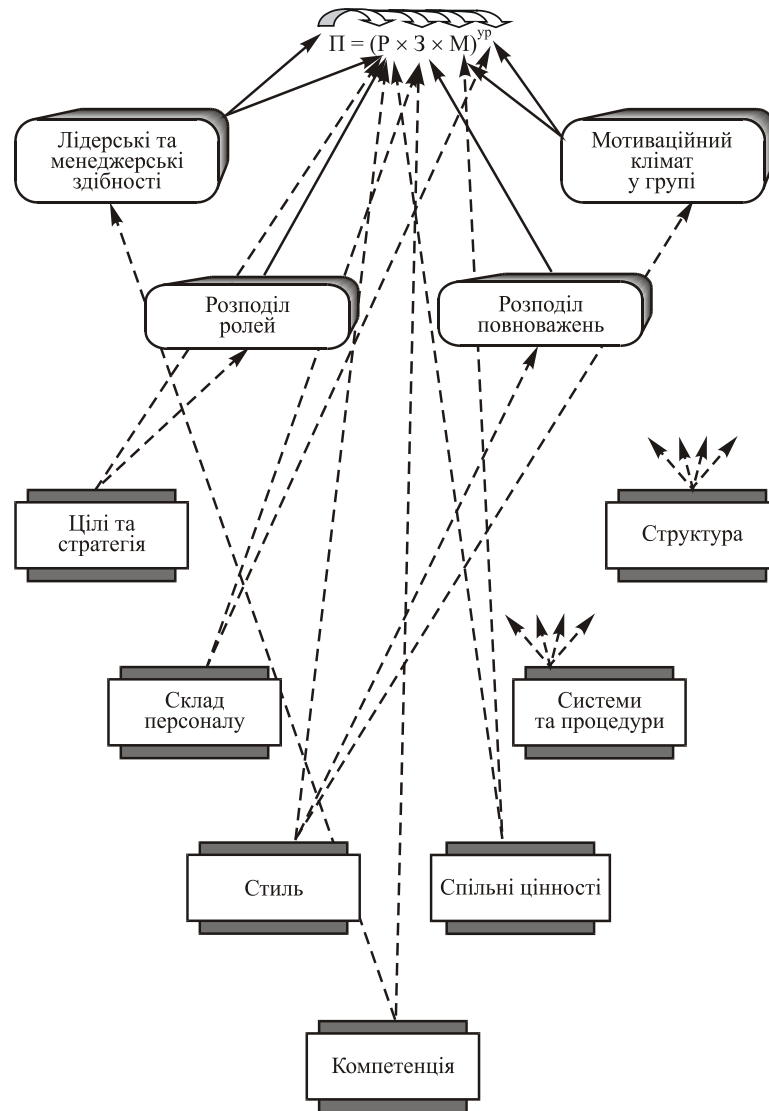


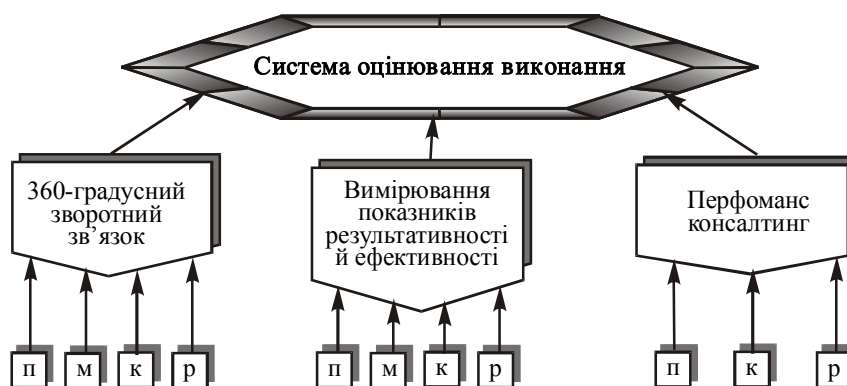
Рис. 2.5. Чинники, що впливають на перфоманс на рівні організації

	Зворотний зв'язок	Вимірювання показників	Перфоманс консалтинг
Інформація для коригування розуміння ролі	×	×	×
Інформація для розуміння потреб розвитку	×		×
Мотивація виконавця	×	×	
Дані для компенсації та винагородження		×	
Інформація для поліпшення умов роботи			×

Де:
 зворотний зв'язок — це система надання інформації виконавцю від його внутрішніх клієнтів;
 вимірювання показників результативності та ефективності — це системи показників та процедури їх вимірювання, збирання та обробки;
 перфоманс консалтинг — це системи та процедури надання щоденної та періодичної внутрішньої консультативної допомоги виконавцю для вирішення проблем перфомансу і оптимізації результативності й ефективності

Рис. 2.6. Взаємозв'язок між цілями та елементами оцінювання виконання

3. Взаємозв'язок системи оцінювання виконання із іншими підсистемами та функціями



Де літери п, м, к, р означають періодичність виконання, відповідно: «поточне», «щомісячно», «щоквартально», «раз на рік».

Рис. 3.1. Система оцінювання виконання

Таблиця 3.2

ВЗАЄМОЗВ'ЯЗОК СИСТЕМИ ОЦІНЮВАННЯ ВИКОНАННЯ З ІНШИМИ ПІДСИСТЕМАМИ ТА ФУНКЦІЯМИ

Система оцінювання виконання впливає на/здійснює функцію:
<ul style="list-style-type: none"> • Оперативне вирішення проблем результативності та ефективності • Допомога при встановленні цілей та аналізі їх досягнення • Моніторинг та аналіз виконання планів і досягнення цілей • Надання інформації виконавцю для самостійного моніторингу виконання планів і досягнення цілей • Своєчасне визначення проблем виконання та розроблення шляхів їх вирішення

- Визначення потреб у саморозвитку, навчанні тощо
- Планування навчання та розвитку персоналу на рік
- Допомога в реалізації планів навчання
- Надання інформації для прийняття рішень у сфері управління кар'єрою (звільнення, просування, тощо)
- Мотивація через мотиваційні характеристики роботи
- Надання інформації виконавцю для порівняння себе з колегами
- Основа для системи стимулювання, орієнтованої на результат
- Визначення проблем, пов'язаних з умовами роботи

Тема 7. Природа та типи груп в організації. Групові норми.

1. Умови та чинники формування груп
2. Механізм створення формальних та неформальних груп
3. Групові норми
4. Згуртованість групи

1. Умови та чинники формування груп

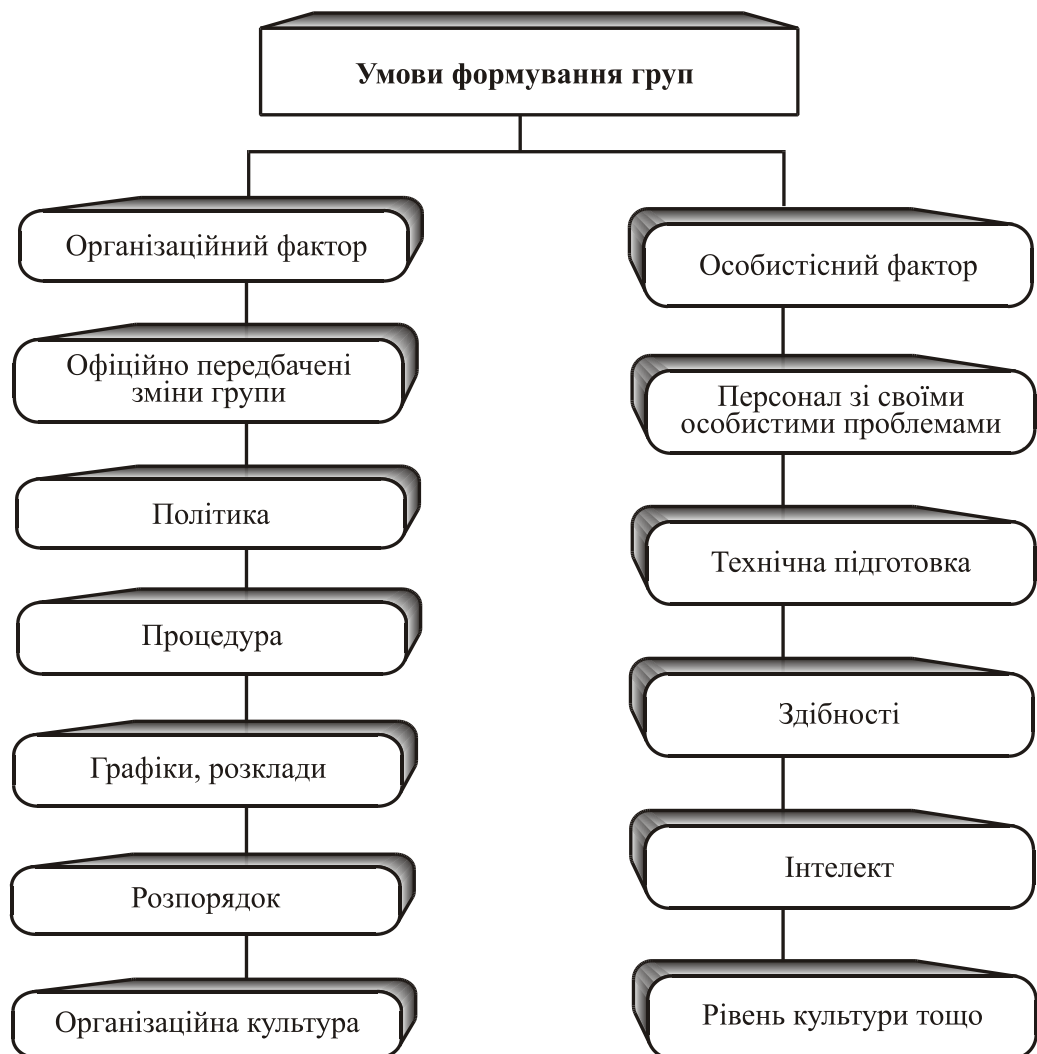


Рис. 1.1. Умови формування груп

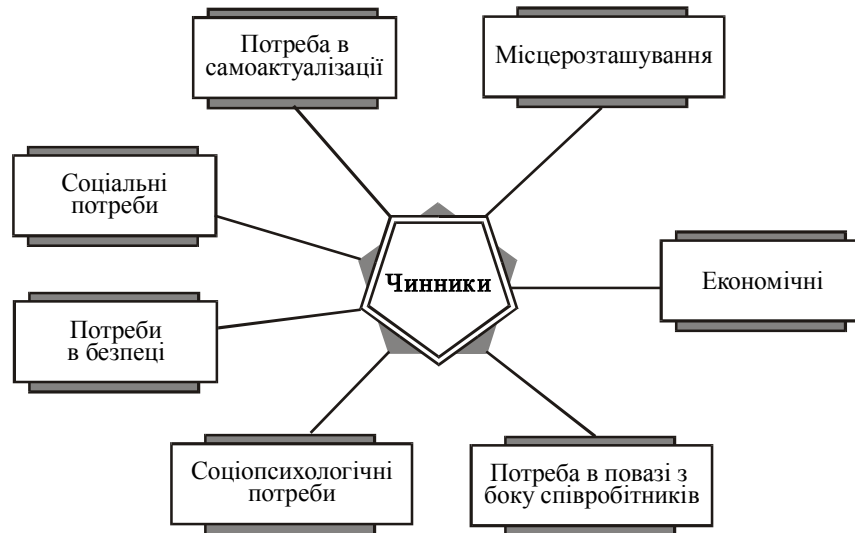


Рис. 1.2. Основні чинники формування груп

Таблиця 1.3. НАЙВАЖЛИВІШІ ПРИЧИНИ ВСТУПУ ДО ГРУПИ

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

Причини вступу до групи	Характеристика причини вступу до групи
<i>спілкування і симпатія</i>	ближче до тих, кому вони симпатизують. Відомо, що люди скоріше схильні встановлювати тісніші взаємовідносини з іншими людьми, які перебувають поряд з ними, ніж з тими, хто від них на відстані кількох метрів

2. Механізм створення формальних та неформальних груп

Таблиця 2.1 КЛАСИФІКАЦІЯ ГРУП

Вид формальної групи	Характеристика
Командна група	Складається з керівника і його безпосередніх підлеглих, які, у свою чергу, також можуть бути керівниками. Президент компанії і старші віце-президенти — ось типова командна група
Робоча (цільова) група	Звичайно складається з осіб, які разом працюють над одним і тим самим завданням. Хоча в них є керівник, ці групи відрізняються від командної групи тим, що в них значно більше самостійності в плануванні і виконанні своєї праці
Комітет	Це група всередині організації, яка делегує повноваження для виконання якого-небудь завдання або комплексу завдань

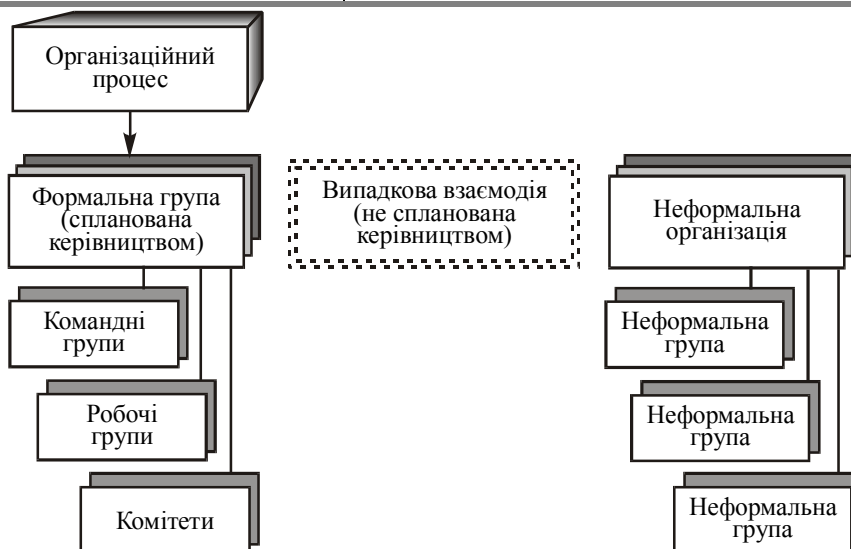


Рис. 2.2. Механізм створення формальних та неформальних груп

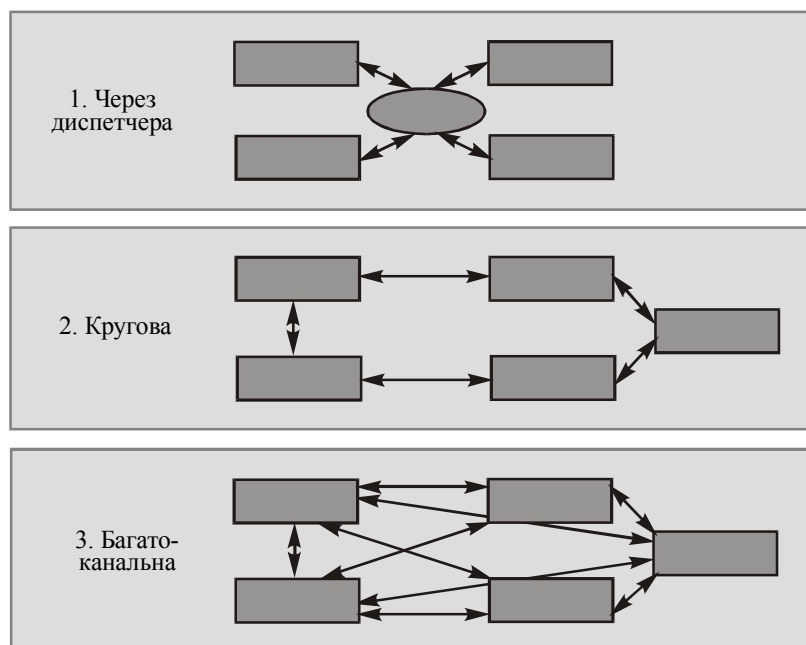


Рис. 2.3. Види структур групи

3. Групові норми

Таблиця 3.1 Визначення, класифікація та ознаки групових норм

Норми -		
<ul style="list-style-type: none"> – групові очікування відносно поведінки, які на відміну від рольових, звернених до окремих людей, звернені одночасно до всіх членів групи, але не завжди в однаковій мірі; – сукупність кодифікованих і неформальних вимог, що ставляться тією чи іншою соціальною групою до своїх членів 		
Негативні неформальні стандарти, обмежують продуктивність організації	— групові які	<p>Норми недосяжного ідеалу — допускають тим більше схвалення, чим більше бажаних дій</p> <p>Норми досяжного ідеалу — допускають зростання схваленень за здійснення бажаних вчинків, але тільки до певної міри</p> <p>Норми переважного значення (показника) — однаково не схвалюють дуже багато або дуже мало бажаних вчинків, допустимим є тільки певний діапазон 1</p>
Позитивні неформальні стандарти, допомагають збільшити продуктивність організації	— групові які	
Ознаки норм :		
<ul style="list-style-type: none"> – норми впливають тільки на поведінку, а не на власні переконання і почуття; – норми розповсюджуються тільки на важливі з погляду групи вчинки; – у той час, як група звичайно схвалює певні вчинки, для більшості групових норм характерний діапазон допустимих вчинків 		

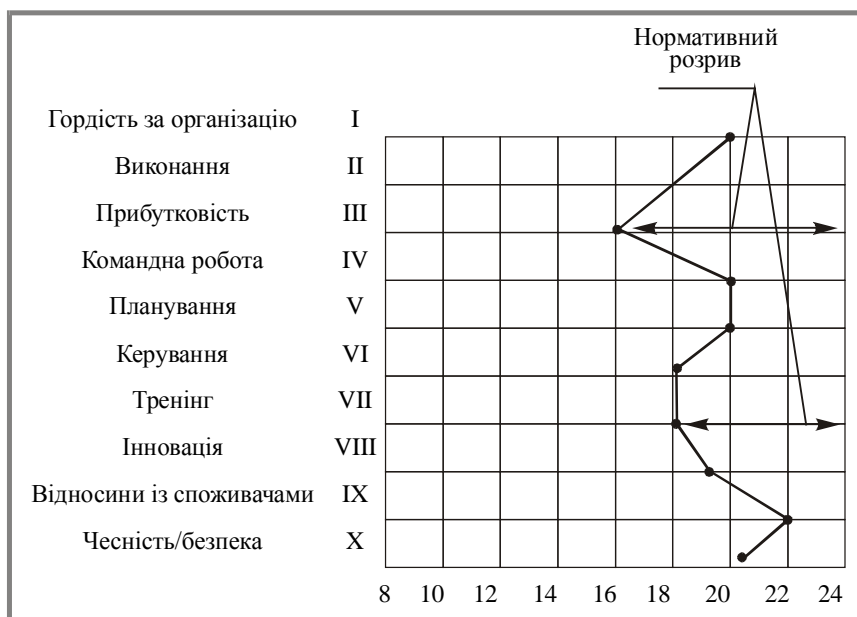


Рис. 3.2. Приклад побудови профілю норми для основних групових норм

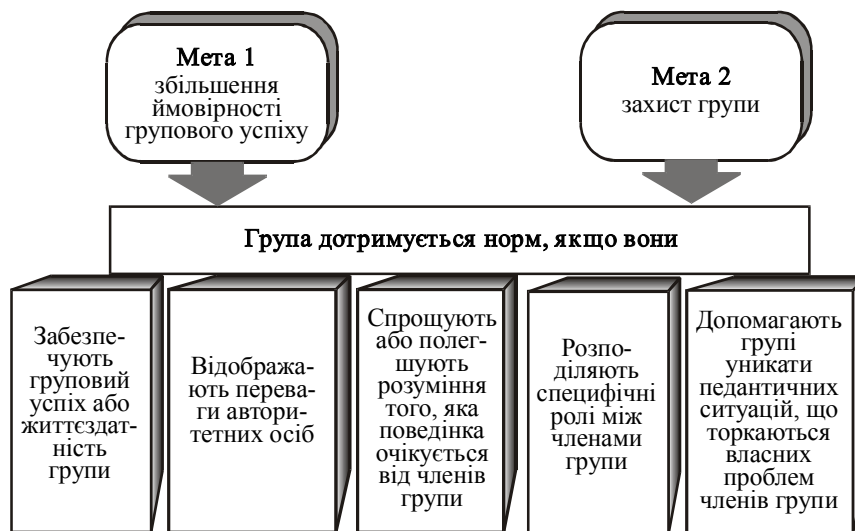


Рис. 3.3. Цілі та умови, за яких група дотримується норм

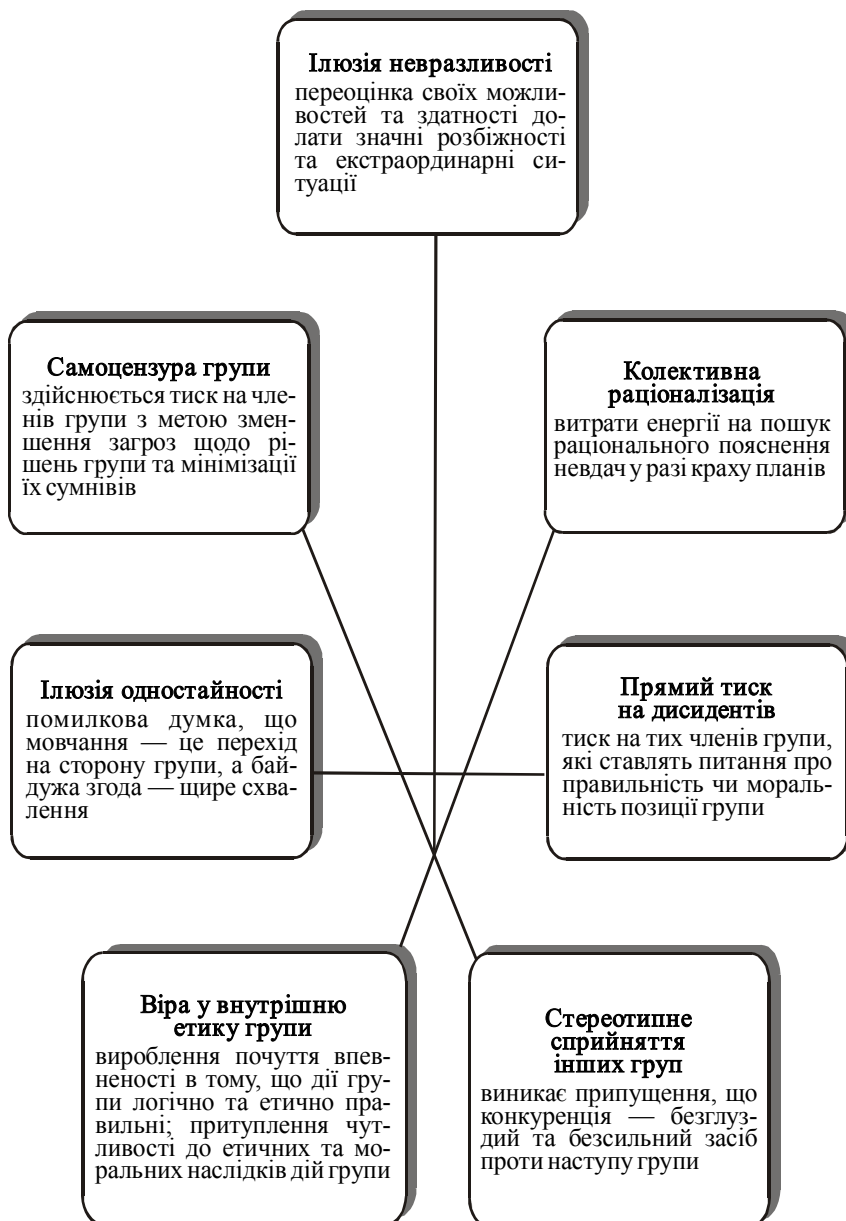


Рис. 3.4. Симптоми явища «групового мислення» — тенденції до втрати самокритичності та завищення самооцінки

4. Згуртованість групи

Таблиця 4.1. Порівняльна характеристика типових дій менеджера щодо підвищення та зниження згуртованості групи

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

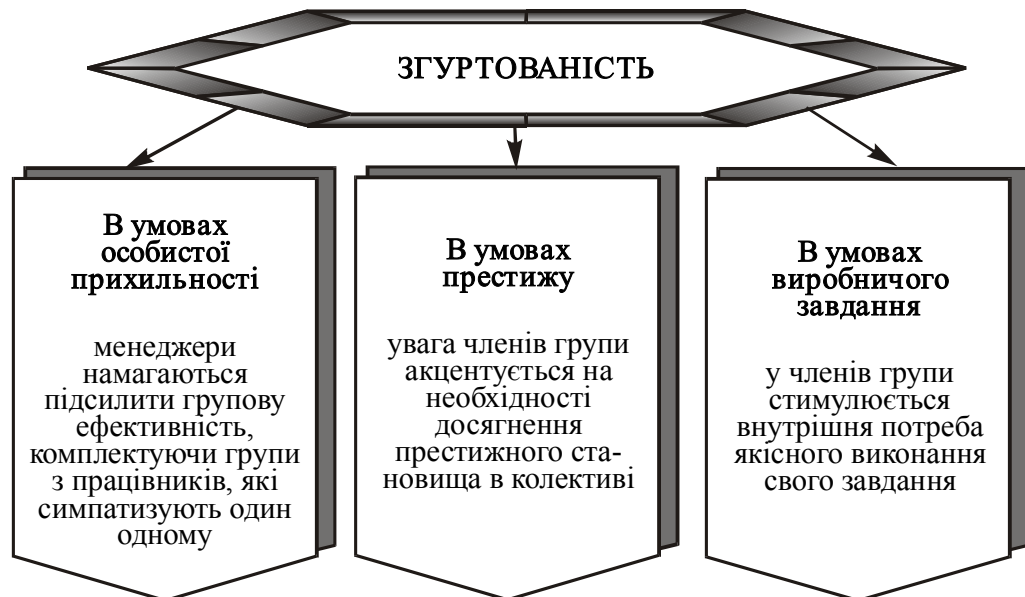


Рис. 4.2. Типологія згуртованості

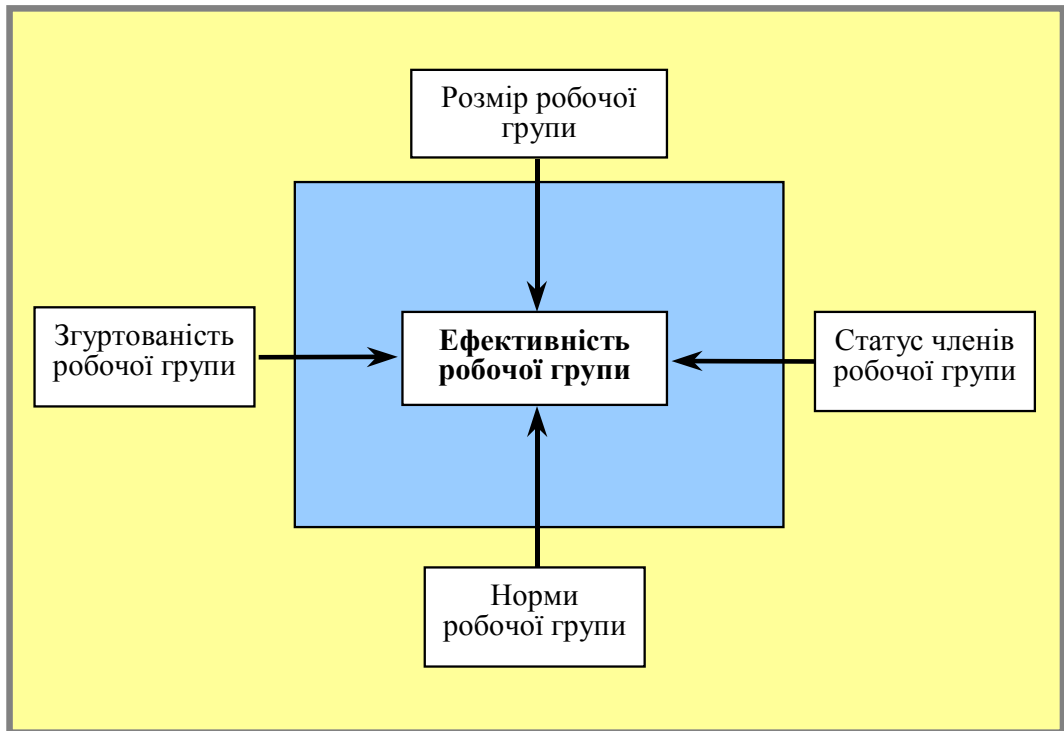


Рис. 4.3. Основні детермінанти ефективності робочої групи

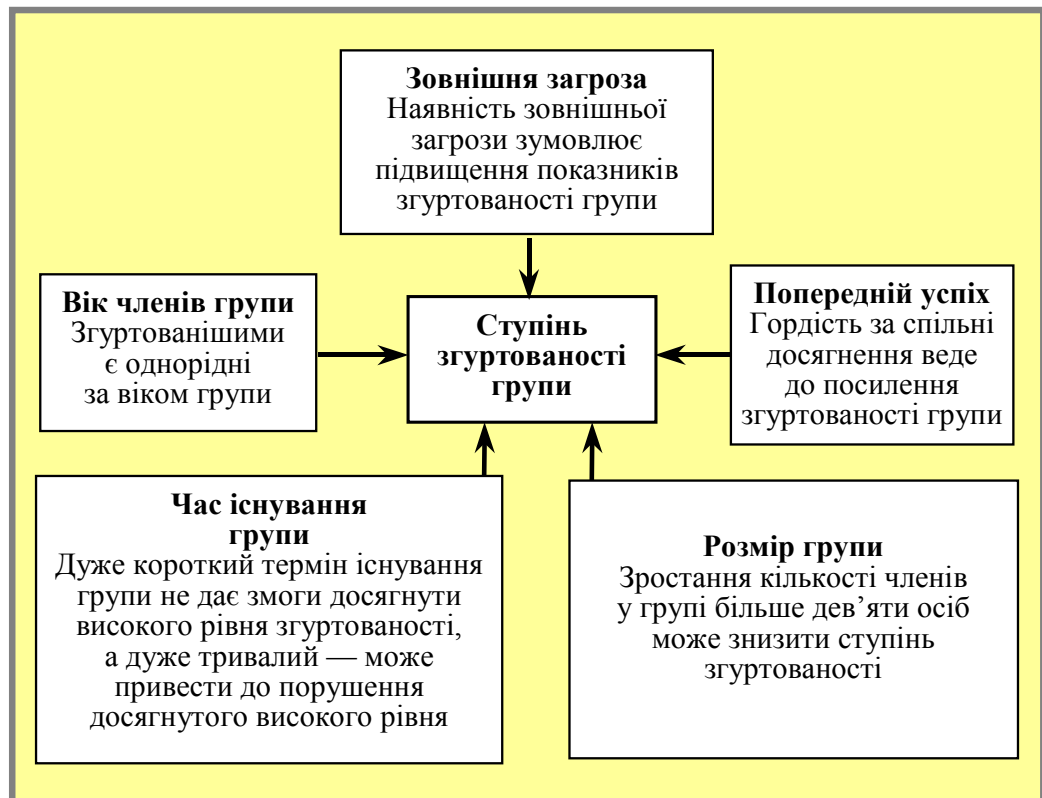


Рис. 4.4. Чинники, що визначають ступінь згуртованості групи

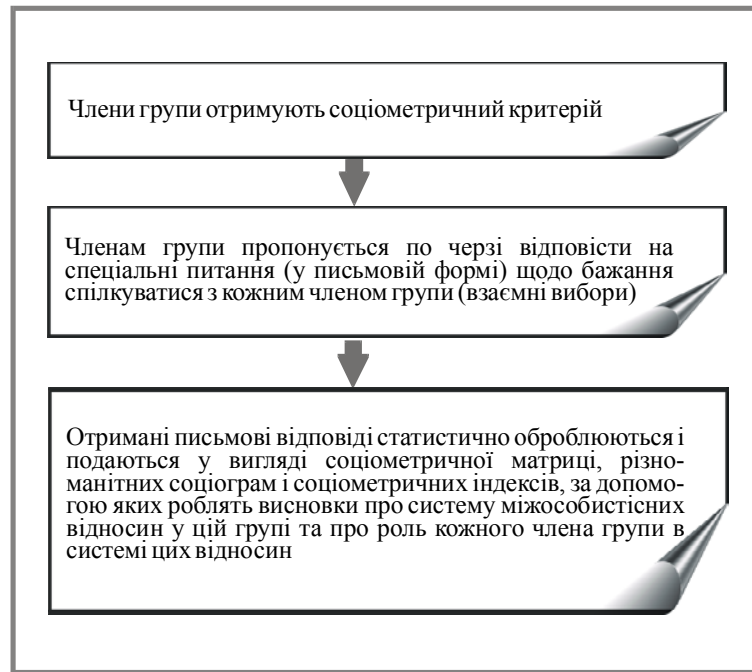


Рис. 4.5. Процедура проведення соціометричного аналізу міжособистісних взаємовідносин у групі

Таблиця 4.6. Можливий рівень впливу розміру групи на лідерство в групі, членів групи та групові процеси

Компоненти, на які впливає розмір групи	Розмір групи (кількість осіб)		
	2—7	8—12	13—16
Лідерство			
1. Потреба в лідері	Низький	Середній	Високий
2. Різниця між лідером та іншими членами групи	Низький	Від низького до середнього	Від середнього до високого
3. Рівень управління лідера	Низький	Від низького до середнього	Від середнього до високого
Члени групи			
1. Толерантність до директив лідера	Від низького до високого	Від середнього до високого	Високий
2. Домінування у взаємодії всередині групи кількох членів	Низький	Від середнього до високого	Високий
3. Утримання від участі в групових процесах простих членів групи	Низький	Середній	Високий
Групові процеси			
1. Формалізація правил і процедур	Низький	Від низького до середнього	Від середнього до високого

2. Час, необхідний для досягнення рішення	Від низького до середнього	Середній	Від середнього до високого
3. Тенденція до формування підгруп	Низький	Від середнього до високого	Високий

Тема 8. Управління комунікаціями в організації

1. Загальна модель процесу комунікації
2. Організаційна комунікація
3. Управління комунікаціями

1. Загальна модель процесу комунікації

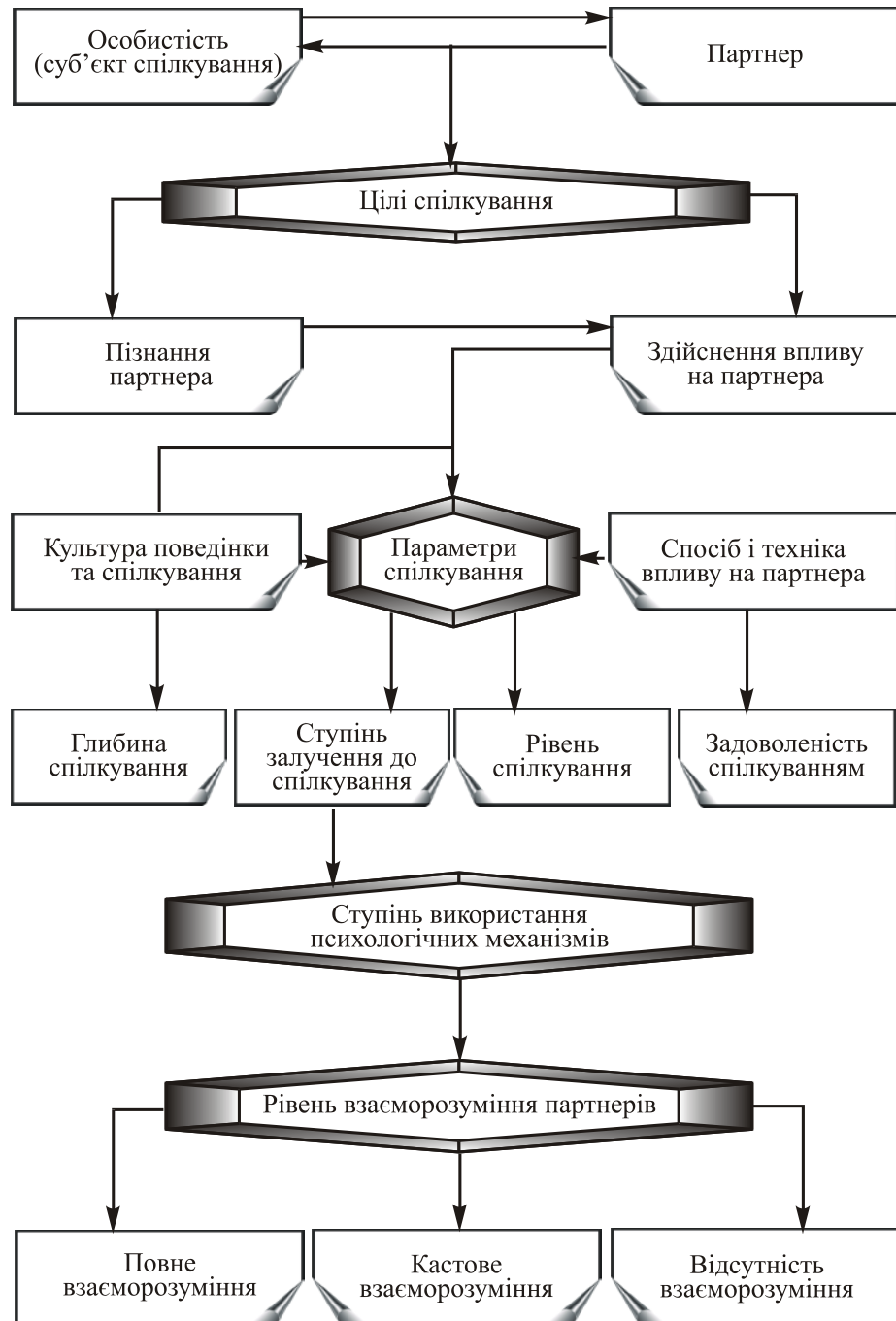


Рис. 1.1. Структура процесу взаєморозуміння

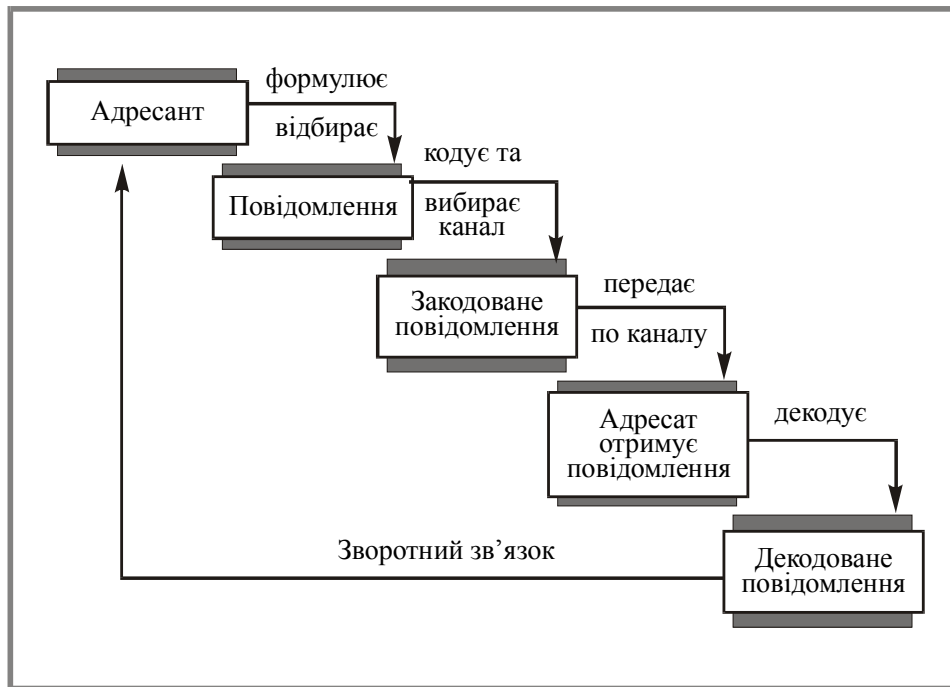


Рис. 1.2. Загальна модель процесу комунікації

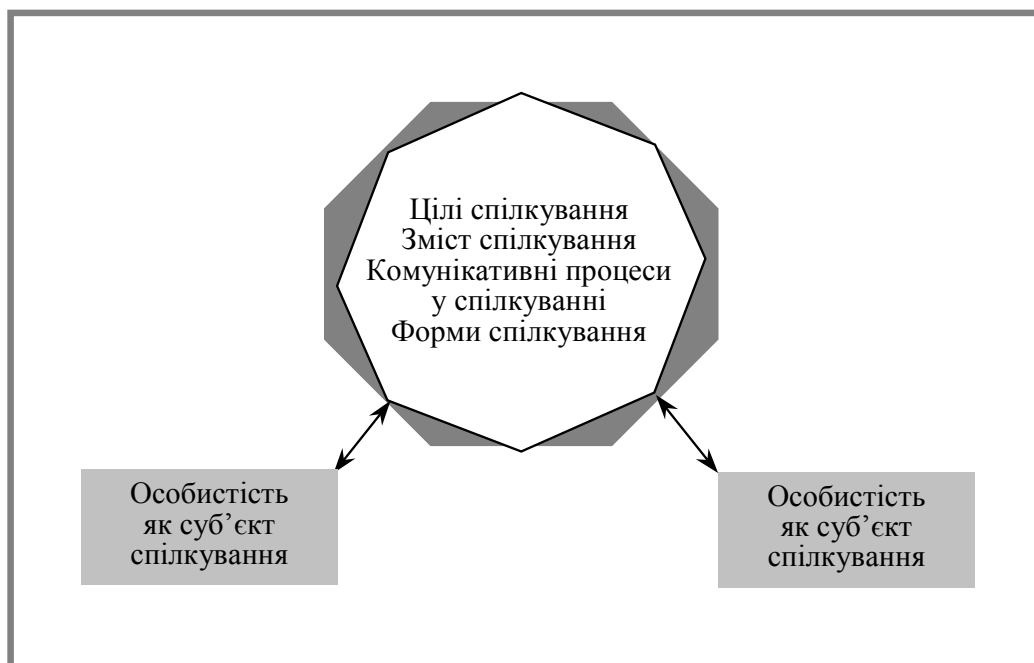


Рис. 1.3. Базова модель спілкування

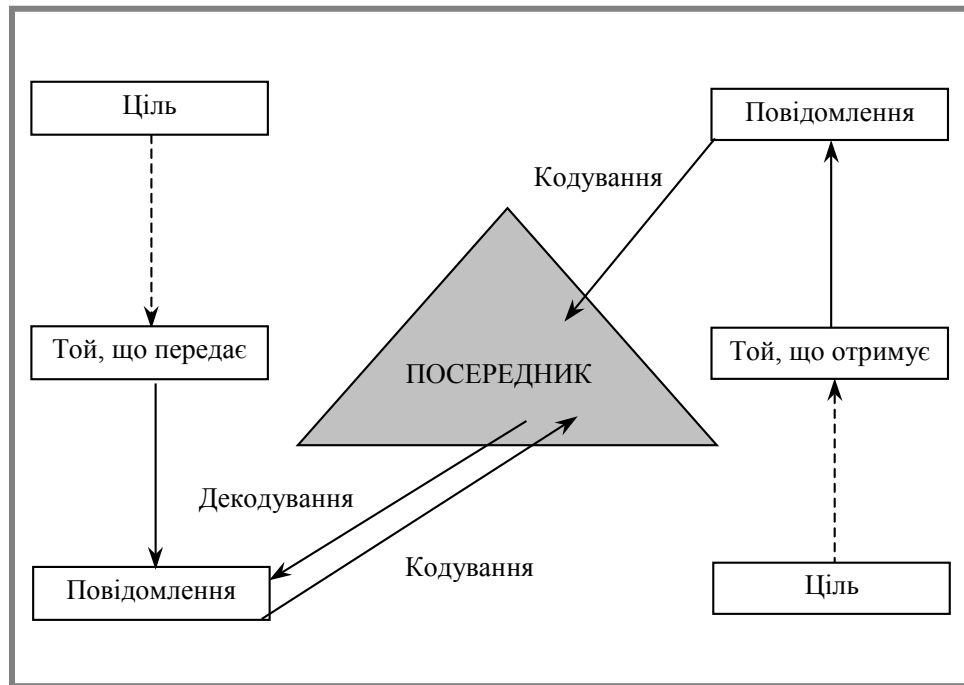


Рис. 1.4. Модель передавання інформації

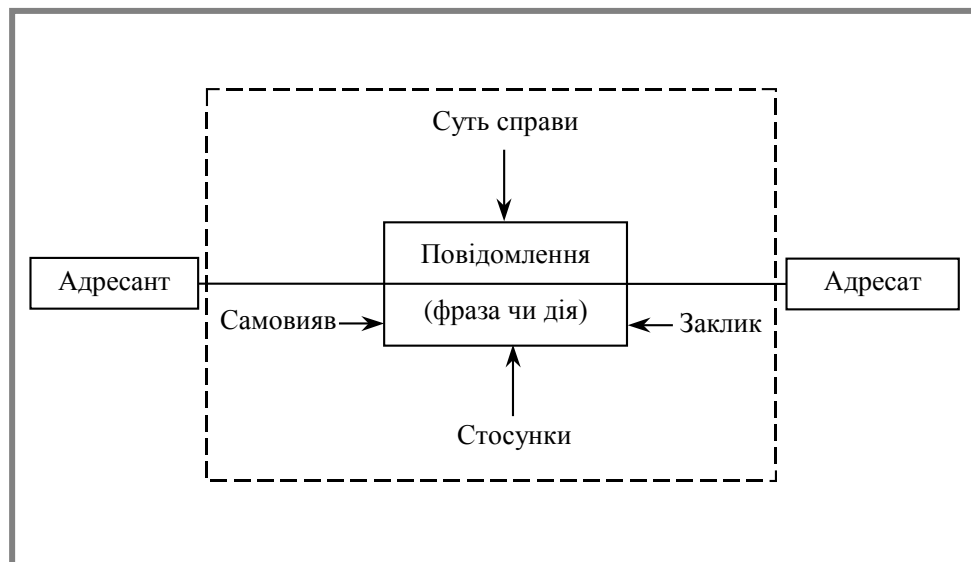


Рис. 1.5. Структура повідомлення в процесі комунікації (модель Фрідмана Шульца фон Туна)

2. Організаційна комунікація

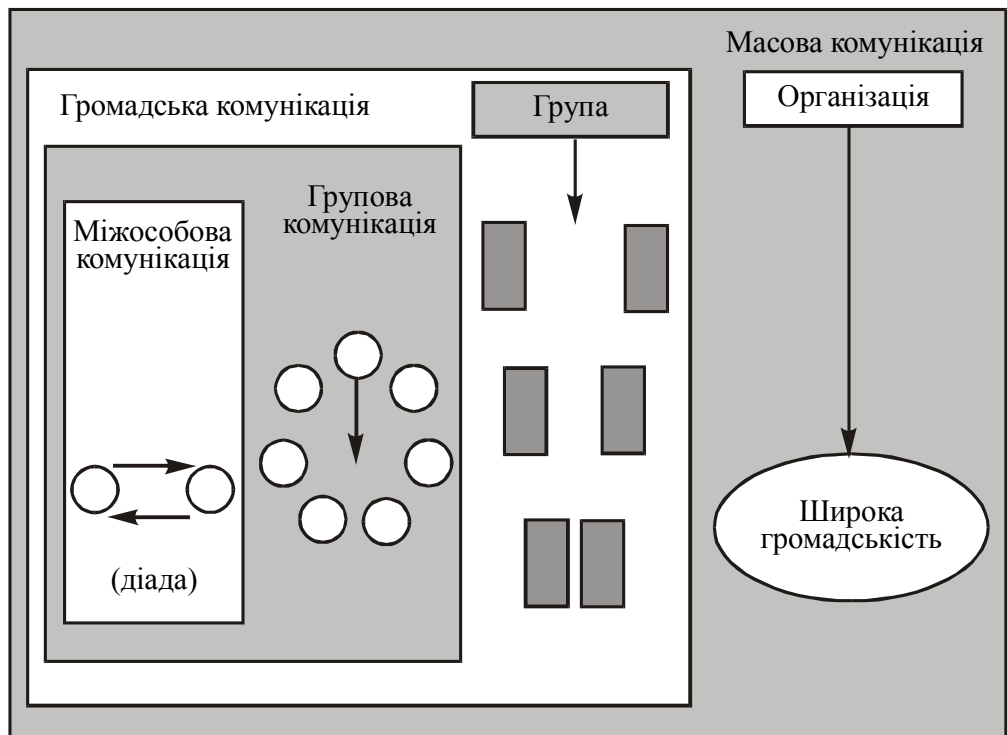


Рис. 2.1. Модель організаційної комунікації

Таблиця 2.2 ХАРАКТЕРИСТИКИ КОМУНІКАТИВНИХ НАВИЧОК

Навички характеристики	Слухання	Мовлення	Читання	Написання
Засвоєння	У першу чергу	У другу чергу	У третю чергу	У четверту чергу
Використання	Найбільше	Наступне за значенням	Передостаннє за значенням	Останнє за значенням
Весь час процесу комунікації = 100%	45%	30%	16%	9%
Навчання	Останнє з погляду приділеної уваги	Передостаннє з точки зору приділеної уваги	Наступне за увагою, що приділяється	Найважливіше за увагою, яка приділяється

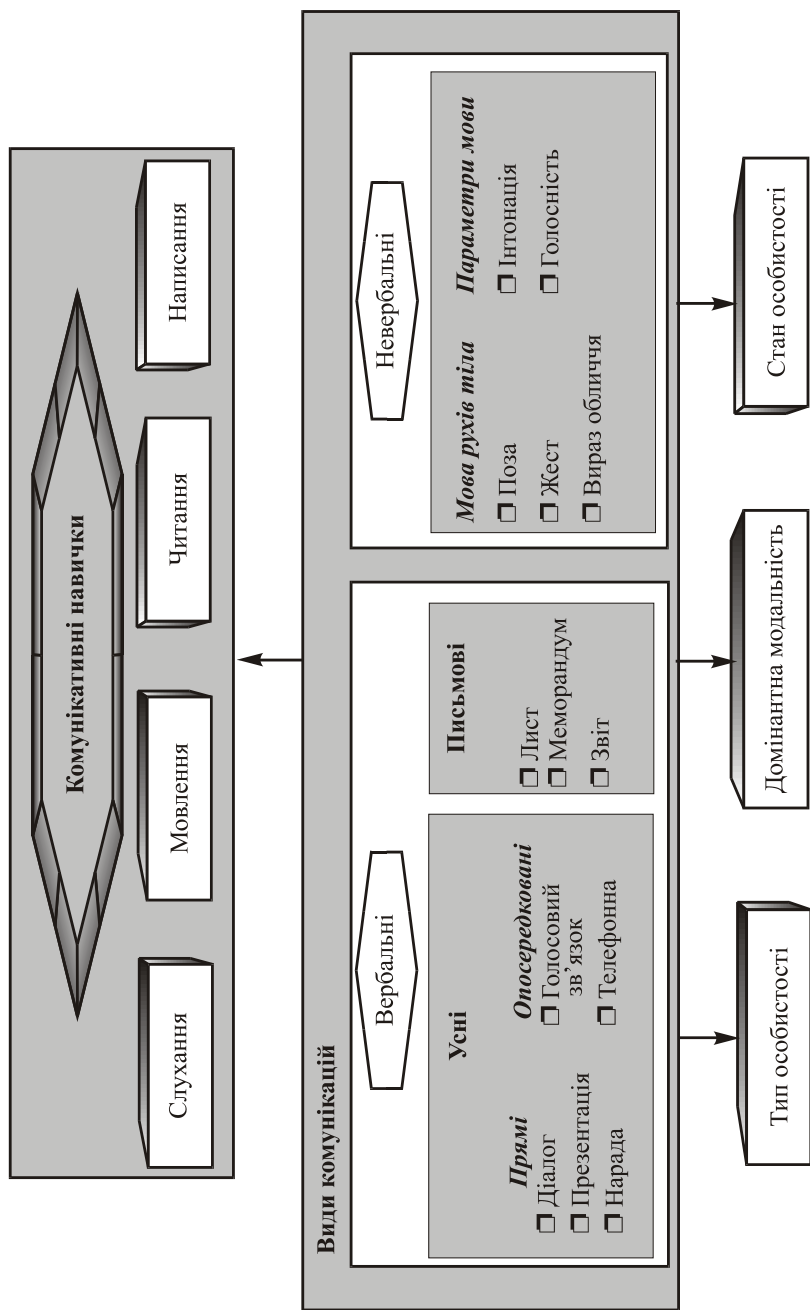


Рис. 10.7. Чинники, що впливають на ефективність комунікації

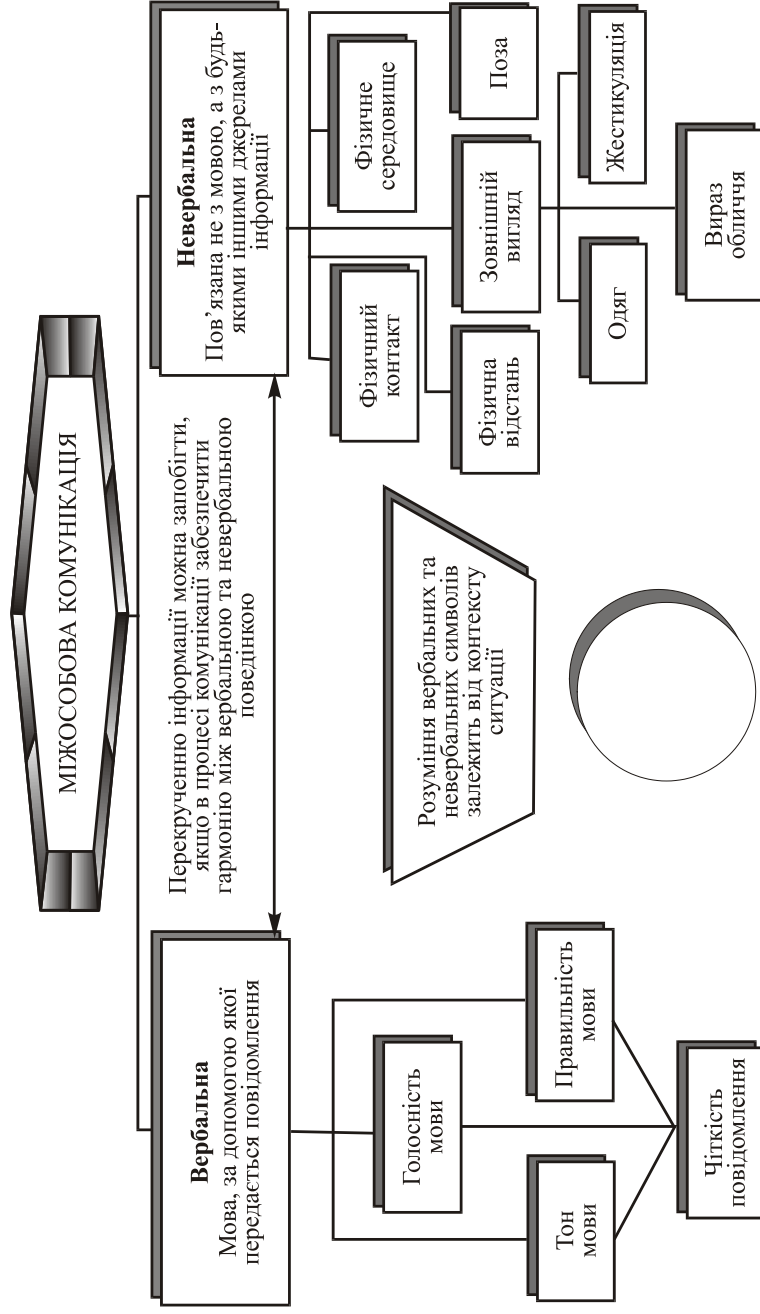


Рис. 10.8. Вербальна та невербальна комунікативна поведінка

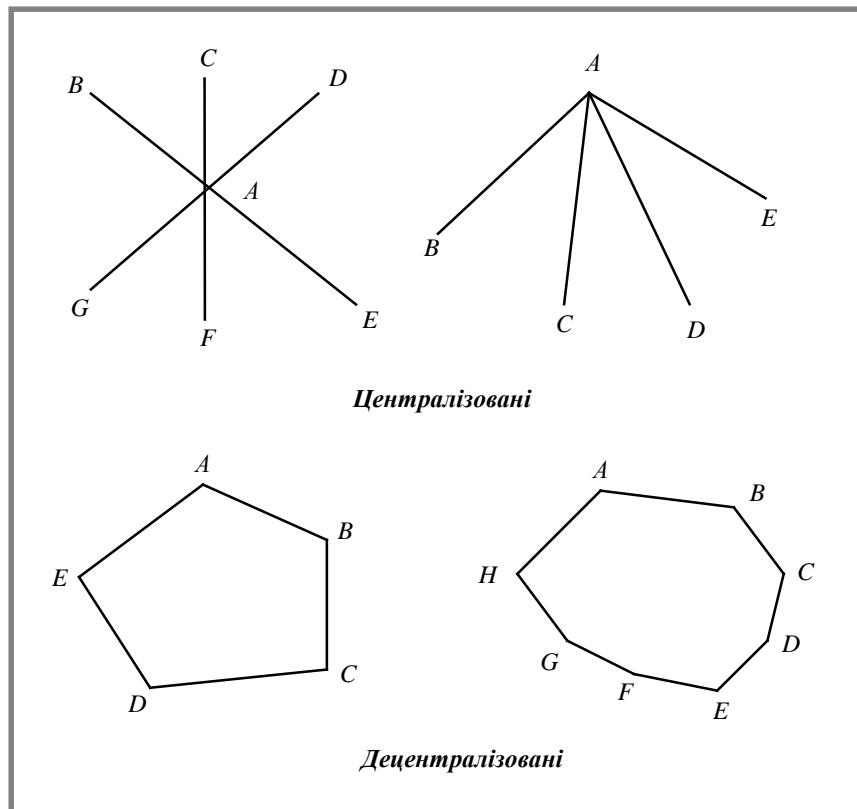


Рис.2.5 Моделі комунікативних мереж

Таблиця 2.6 КОМУНІКАТИВНІ РОЛІ В ОРГАНІЗАЦІЇ

Комунікативна роль	Поведінка
1. «Сторож»	<ul style="list-style-type: none"> Контролює рух інформації до іншої людини в межах однієї комунікаційної мережі (цю роль виконують секретар, диспетчери)
2. «Лідер думок»	<ul style="list-style-type: none"> Може впливати на настанови та поведінку деяких інших людей (вплив неформальний)
3. «Зв'язковий»	<ul style="list-style-type: none"> Сполучна ланка між групами в комунікаційній мережі
4. «Прикордонник»	<ul style="list-style-type: none"> Людина в комунікаційній мережі, що має високий ступінь зв'язку з організаційним оточенням

Таблиця 2.7 ПРИЧИНИ НЕДОСКОНАЛИХ КОМУНІКАЦІЙ

Стереотипи	<ul style="list-style-type: none"> • Спрощені думки щодо причин відсутності об'єктивного аналізу та розуміння людей, ситуацій, проблем
«Упереджені уявлення»	<ul style="list-style-type: none"> • Схильність відхиляти все, що суперечить власним поглядам, нове, незвичайне («Ми віримо тому, чому бажаємо вірити»)
Погані стосунки між людьми	<ul style="list-style-type: none"> • Вороже ставлення до людини викликає її опір навіть законним вимогам та поглядам
Відсутність уваги та зацікавленості співрозмовника	<ul style="list-style-type: none"> • Людина не усвідомлює значення інформації для себе
Нехтування фактами	<ul style="list-style-type: none"> • Звичка робити висновки без достатньої кількості фактів
Помилки у висловлюваннях	<ul style="list-style-type: none"> • Неправильний підбір слів, складність повідомлення, нелогічність, недостатня переконливість та ін.
Неправильний вибір стратегії та тактики спілкування	

3. Управління комунікаціями

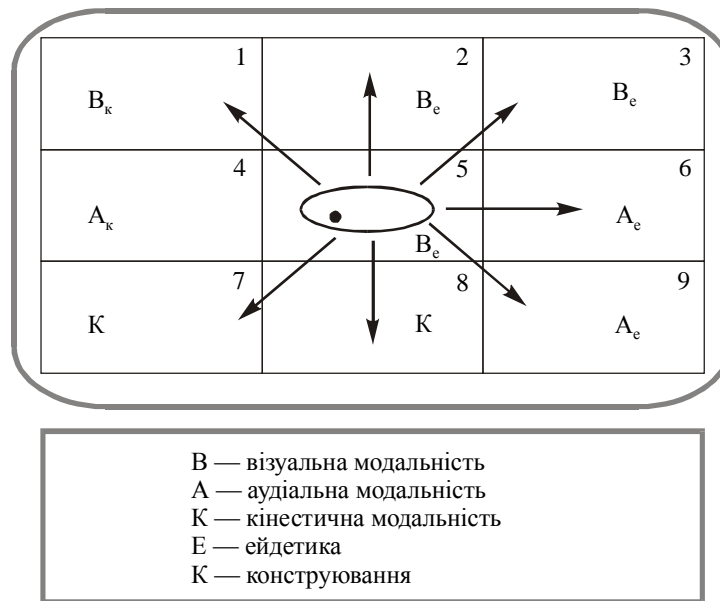


Рис. 3.1. Схема сигналів доступу очей

Таблиця 3.2 ІНДИКАТОРИ ВИЗНАЧЕННЯ МОДАЛЬНОСТІ

Індикатор	Модальність		
	Візуальна	Аудіальна	Кінестична
1. Сигнали доступу очей	Догори прямо, догори ліворуч, догори праворуч, прямо перед собою	Праворуч, ліворуч, униз праворуч	Униз прямо, униз ліворуч
(Опис з боку спостерігача)			
2. Модальні предикати	Уявіть, яскраво, як бачимо, перспектива, прозоро та ін.	Співзвучно, послухайте, голосно, логічно та ін.	Легко, відчуваю, складно, зручно та ін.
3. Жести рук	На рівні обличчя	Вище поясу	Нижче поясу
4. Швидкість мови	Прискорена	Рівна, розмірена	Уповільнена
5. Інтонація голосу	Підвищена	Монотонна	Понижена

Таблиця 3.3 РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО УПРАВЛІННЯ ЧУТКАМИ

- Усувайте причини появи чуток
- Звертайте особливу увагу на протидію серйозним чуткам
- При спростуванні чуток використовуйте факти
- Починайте протидіяти чуткам якомога раніше
- Приділяйте особливу увагу особистому поданню фактів, а якщо це необхідно, то й у письмовому вигляді
- Наводьте факти з надійних джерел
- Не переказуйте чутки при їх спростуванні
- Не відмовляйтесь від допомоги неформальних лідерів, якщо вони мають бажання до співробітництва
- Прислухайтесь до всіх чуток, щоб зрозуміти, що вони можуть означати

Тема 9. Організаційна культура

1. Національні та організаційні культури
2. Структура особистості та процес соціологізації особистості в організації
3. Шари організації культури (змішана структура культурних процесів)

1. Національні та організаційні культури

Дві форми свідомості за Р. Орнштейном		Управлінські відмінності культури, що належать до інь- та янь-систем	
Ліва півкуля мозку	Права півкуля мозку	Інь / «легкі сили»	Янь / «важкі сили»
День	Ніч	Почуття	Думки
Інтелектуальне	Відчуттєве (ніжне)	Взаємовідносини	Індивідуалізм
Активне	Почуттєве (сприйняття)	Міфи	Моделі
Явне	Приховане	Комплексний	Аналітичний
Послідовне	Одночасне	Кооперація	Конкуренція
Аргументоване	Експериментальне	Інтуїція	Дія
Інтелектуальне	Інтуїтивне	Медіатор	Винахідник
Сфокусоване	Розпилене	Наслідки	Результати
Творче	Сприйняттєве	Співдружність	Ієрархія
Чоловіче	Жіноче	Єдність	Полярність
Світле	Темне	Вигодовування	Добриво
Вербальне	Просторове	Прикладні знання	Знання як такі
Час	Вічність	Усна традиція	Сучасна наука
Причинне	Беспричинне	Ігри	Ритуали
		Недисциплінованість	Дисципліна
		Задоволення, розвага	Досягнення, благоустрій
		Розпилене заохочення	Сфокусоване заохочення
		Розслабленість	Рішучість
		Забезпечення	Конструювання
		Простір	Час
		Інтеграція	Диференціація
		Спонтанність	Планомірність

Рис. 1.1. Дві форми свідомості та управлінські відмінності культур, що належать до інь- та янь-систем



Рис. 1.2. Культурні основи глобалізації

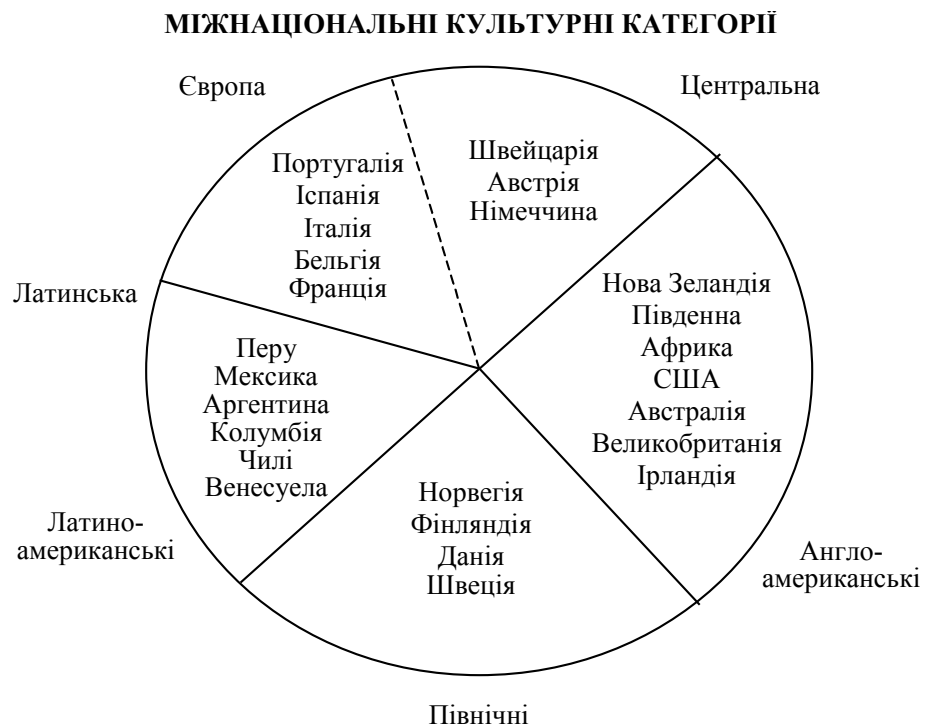


Рис. 1.3. Міжнаціональні культурні категорії

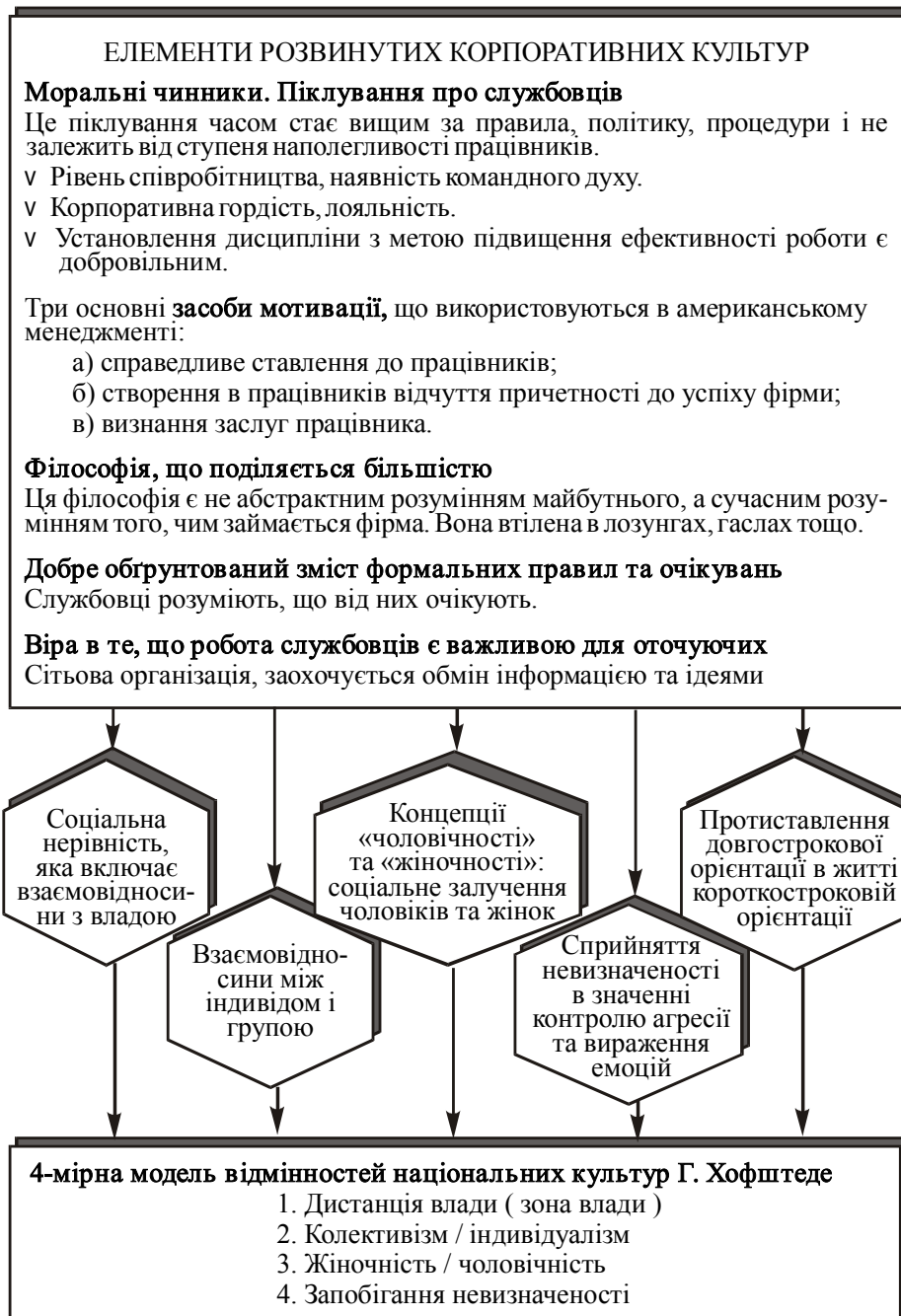


Рис. 1.4. Оцінка національних та організаційних культур
 (А. Інкелес, Д. Левінсон, М. Бонд, Г. Хофштеде)

- Зона влади — сфера поширення влади як елемента культури визначається простором, у межах якого навіть найменш наділений владою індивід у групі усвідомлює нерівноправність у розподілі влади та вважає його нормальним станом речей (дистанція влади).
- Колективізм виходить з того, що кожна людина з народження чи під час роботи належить до більш або менш об'єднаної групи. Група піклується про задоволення запитів індивіда, вимагаючи від нього підпорядкування.
- Індивідуалізм припускає, що людина діє, виходячи зі своїх інтересів.
- Чоловічність/жіночість — характеристика, що визначає ступінь сприйняття культурою особливостей, які характерні жіночій моделі поведінки.
- У «чоловічих» культурах акцент робиться на матеріальному успіху та рішучості. У «жіночих» культурах пріоритет віддається якості життя та турботі про слабких.
- Запобігання невизначеності — характеристика ступеня прагнення людей запобігати ситуаціям, в яких вони почуваються непевно.

Культурний критерій за Г. Хофштеде	Високий рівень	Низький рівень
1. Індивідуалізм	<ul style="list-style-type: none"> • США • Великобританія • Канада 	<ul style="list-style-type: none"> • Колумбія • Венесуела • Пакистан • Перу
2. Дистанція влади	<ul style="list-style-type: none"> • Філіппіни • Мексика • Венесуела • Югославія • (Велика) 	<ul style="list-style-type: none"> • Австрія • Ізраїль • Данія • Нова Зеландія • (Мала)
3. Запобігання невизначеності	<ul style="list-style-type: none"> • Греція • Португалія • Бельгія • Японія • (Чітка) 	<ul style="list-style-type: none"> • Сінгапур • Данія • Швеція • Гонконг • (Невизначеність)
4. Чоловічість культури	<ul style="list-style-type: none"> • Японія • Австрія • Венесуела • Італія • (Мужність) 	<ul style="list-style-type: none"> • Швеція • Норвегія • Югославія • Данія • (Жіночість)

Рис. 1.5. Культурні відмінності за Г. Хофштеде (визначення та приклади)

ОЦІНКА ЗА С. РОББІНСОМ

Рівень	Характеристика	Рівень
1. Низький	Індивідуальна автономія	Високий
2. Низький	Структура	Високий
3. Низький	Підтримка	Високий
4. Низький	Ідентичність	Високий
5. Низький	Винагорода за виконання	Високий
6. Низький	Терпимість у конфліктах	Високий
7. Низький	Допустимість ризику	Високий

Характеристики організаційної культури (С. Роббінс)

Індивідуальна автономія — міра соціальної відповідальності, незалежності; сприятливі можливості для ініціативи, які має особистість в організації

Структура — міра в якій правила, принципи, регламент і управлінський контроль використовуються для контролю поведінки службовців

Підтримка — міра щиросердечності й підтримки, яку забезпечують менеджери своїм підлеглим

Ідентичність — міра ідентифікації себе з організацією

Винагорода за виконання — міра в якій розподіл винагород в організації (таких як просування по службі й підвищення заробітної плати) базується на критерії участі працівника в діяльності організації

Терпимість у конфліктах — міра конфліктності між особистостями та робочими групами

Допустимість ризику — міра в якій співробітники підтримують у собі здібності до інновацій та ризику

Рис. 1.6. Визначення організаційної культури за С. Роббінсом

Традиційна культура корпорації	Підприємницька культура
Ієрархія	Взаємозв'язок, командна робота
Накази	Поради
Бос	Організатор чи наставник
Інструкції	Точка зору, прагнення
Втручання	Захист
Контроль	Довіра, порада
Віддаленість	Близькість
З 8 ⁰⁰ до 16 ⁰⁰ або з 9 ⁰⁰ до 17 ⁰⁰	«Зробимо!»
Рутина	Бізнес — це радість

Культура	Структура	Характеристика
«Ставте на вашу компанію»	Ієрархічна	Орієнтована на ролі, структури, правила, процедури, опис робіт
«Мачо»	Централізована	Індивідуалістична, прийняття ризику, прагнення до виграшу; прагнення до «зірок»; владність
«Процес»	Гнучка	Науковість, проблемно- та проект-ноорієнтована; експериментальна
«Тяжка праця / важка гра»	Неструктурована	Орієнтована на дії; швидкість; «спробуй це» та «зафіксуй це»

Рис. 1.7. Відмінності традиційної та підприємницької культур за Р. Фалмером. Культурна орієнтація за Т. Діллом і А. Кеннеді



Рис. 1.8. Модель корпоративної культури Л. Х. Бруселіуса та П.-У. Скарвада

2. Структура особистості та процес соціологізації особистості в організації



Соціалізація — процес адаптації, входження в культуру

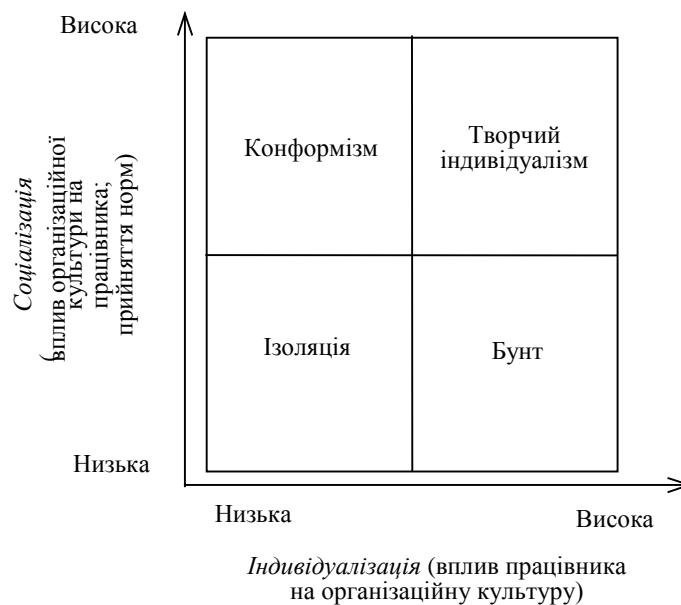


Рис. 2.1. Структура особистості та процес соціалізації особистості в організації

<p>Віра у ритуали та церемонії</p> <p>Менеджери розуміють, що ритуали і церемонії є важливими для членів організації та для побудови суспільної роботи.</p> <p>Ритуали — буденні вияви символічних заходів, що мають нагадувати працівникам про поведінку, яку від них вимагають.</p> <p>Церемонії — вшанування героїв, символів і міфів фірми. Слугують для демонстрації кредо компанії. Закріплюють у свідомості службовців цінності та імена героїв фірми.</p> <p>Управлінські ритуали — це форма проведення зборів, засідань тощо</p>	<p>Визнання героїв</p> <p>Герої — це працівники, що втілюють цінності компанії, дії яких є прикладом філософії, що поділяється всіма, а також прикладом турботи компанії про людей.</p> <p>Найбільш далекоглядні менеджери спеціально створюють та підбирають працівників на роль героїв.</p> <p>Працівники, які є героями: персоніфікують цілі фірми; уособлюють фірму у відносинах із зовнішнім середовищем; є носіями історії фірми (минулих цінностей); мотивують працівників фірми до успіху</p>	<p>За класифікацією Т. Діла та А. Кеннеді герої поділяються на:</p> <p>героїв:</p> <p>а) герої «від народження» — ті, що приймають правильні рішення в критичних ситуаціях, послідовні у своїх діях, мають підвищене почуття особистої відповідальності, вкладають «своє серце у бізнес, а бізнес — у серце»;</p> <p>б) «створені герої» — підбираються менеджером задля виконання функціональних або ситуаційних ролей;</p> <p>в) «герої — порушники спокою» — роблять те, чого не можуть робити інші, часом поза межами «корпоративного закону»; проповідників — ті, що зберігають основні цінності; розповідачів — ті, що передають історію, створюють згуртованість; пліткарів; базік; шпигунів</p>
---	---	---

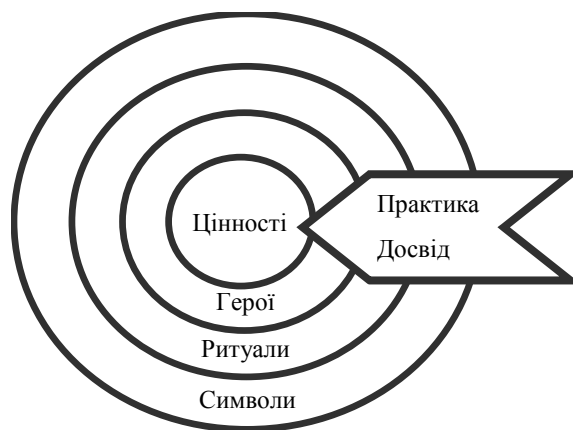


Рис. 2.2 «Цибулева» діаграма за Г. Хофштеде

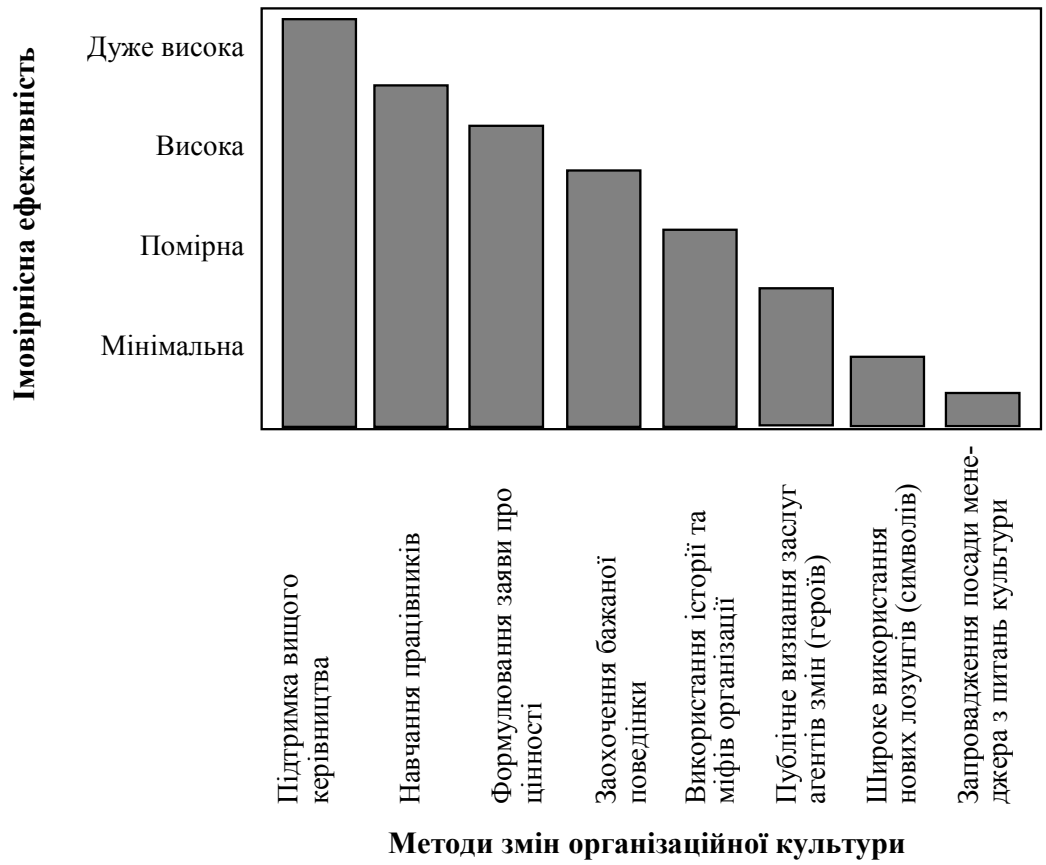


Рис. 2.3. Ефективність методів змін в організаційній культурі

3. **Шари організації культури (змішана структура культурних процесів)**

Незалежна культура		Згрупована культура	Кар'єрна культура
Найважливіші цінності	Персональна свобода Здатність контролювати власне життя, заробляти і платити за себе, не за інших	Солідарність Здатність вести до гарного і комфортабельного життя (час і гроші) поза роботою	Успіх Можливість перспективного і професійного і особистого розвитку
Регулювання доходу	Вільна форма підприємства	Робочі години, дохід тощо обговорюються колективно	Контракт за індивідуально обговореними умовами
Вільний час	Різниця між вільним і робочим часом немає. Мислення націлене на повсякденну працю. Зацікавленість у зустрічах з тими, хто робить аналітичну роботу	Дуже значна різниця між вільним і робочим часом. Наднормова праця потребує «над-оплати». Приватна діяльність в основному орієнтована на колектив	Є різниця між робочим і приватним часом, але приватна діяльність зорієнтована на майбутні доходи та кар'єру
Сімейні взаємовідносини	Подружжя часто працює на власній фірмі	Чоловік і дружина, як правило, працюють у різних фірмах на однакових (у принципі) умовах	Здебільшого кар'єра чоловіка має пріоритет, що може бути причиною дисбалансу інтересів у сім'ї. Жінки, які працюють, як правило, зайняті не повністю
Підтримка ззовні	Неформальний, місцевий обмін товарами та послугами	Суспільні підтримуючі системи (благодійність, будинки за зниженою вартістю)	Підтримка купується, але будь-яка суспільна підтримка максимально використовується

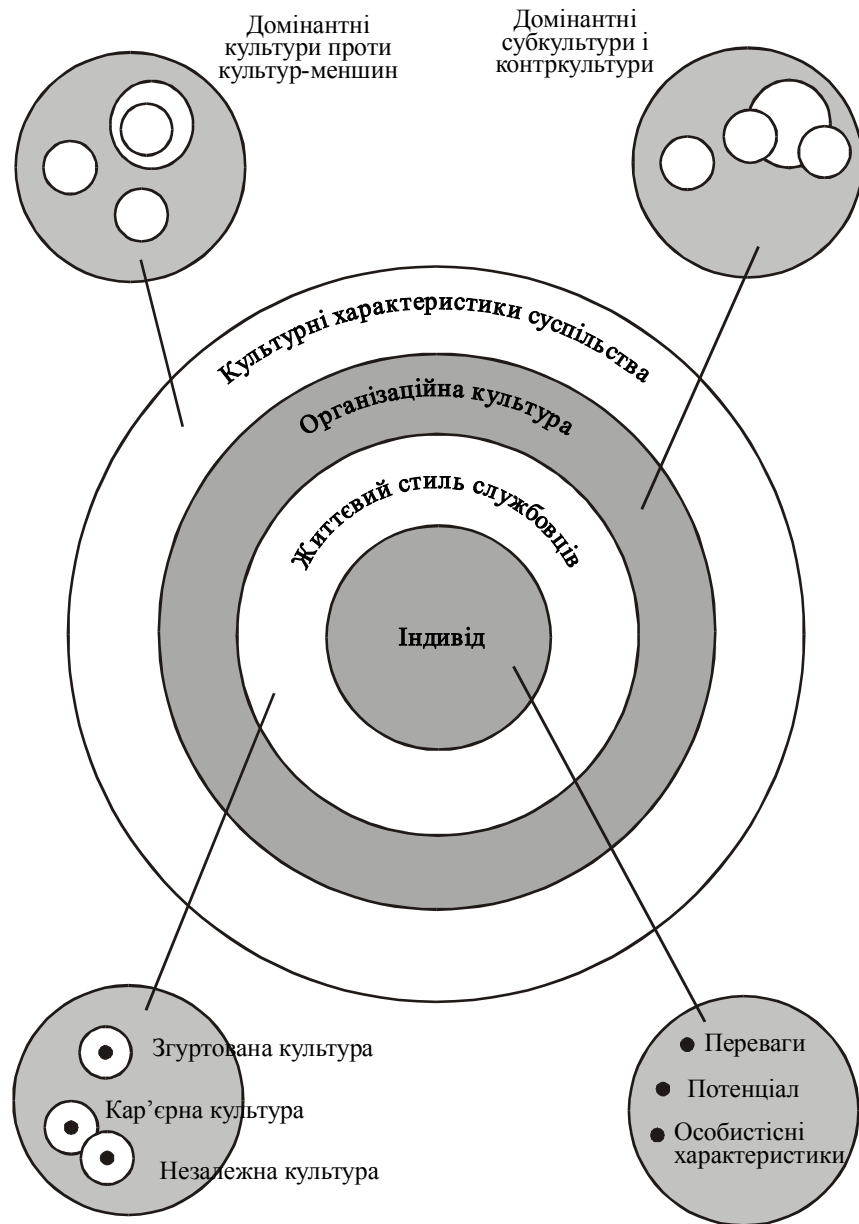


Рис. 3.1 Шари організаційної культури (змішана структура культурних процесів)

Тема 10. Управління організаційним розвитком

1. Організаційний розвиток: сутність, джерела та чинники, що його визначають
2. Тенденції та напрями організаційних змін
3. Причини протидії змінам з боку персоналу

1. Організаційний розвиток: сутність, джерела та чинники, що його визначають

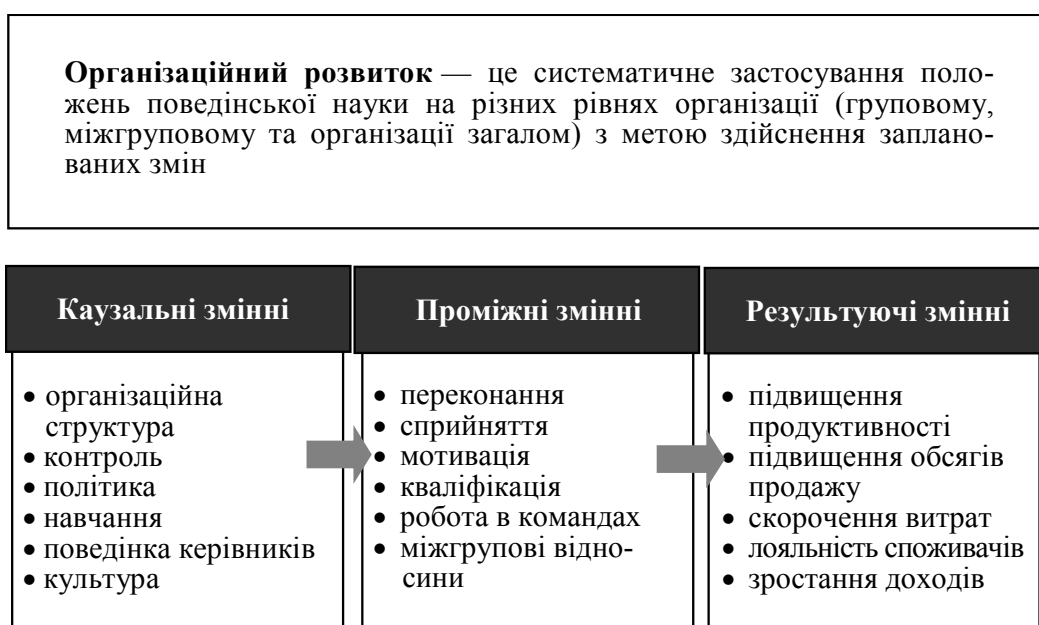


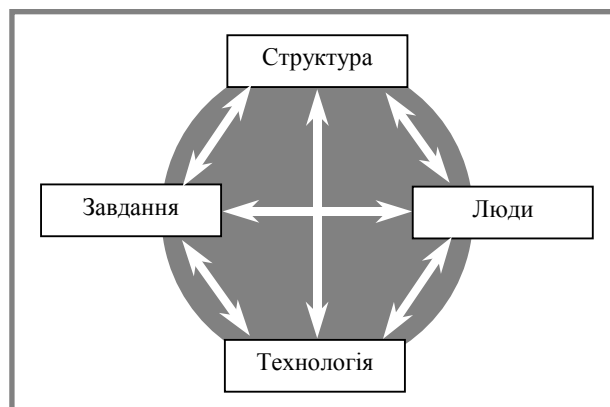
Рис. 1.1. Основні змінні підходу до організаційного розвитку, що був запропонований Р. Лайкертом

Таблиця 1.2. ДЖЕРЕЛА ТА ЧИННИКИ, ЩО ВИЗНАЧАЮТЬ ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК

Внутрішні джерела	Зовнішні джерела
<ul style="list-style-type: none"> • Зміна цілей персоналу • Зміна цілей менеджменту • Зміна технологій роботи • Зміни організаційної структури • Зміни організаційної культури • Зміна цілей та стратегій організації ... 	<ul style="list-style-type: none"> • Зміни економічної ситуації • Зміни на ринку • Технологічні зміни • Законодавчі та політичні зміни • Зміни на ринках ресурсів • Поведінка конкурентів • Вимоги клієнтів • Поведінка постачальників ...

2. Тенденції та напрями організаційних змін

Функція/Сфера	Від ...	До ...
Виробництво	Акцент на капіталі та автоматизації; обсяг та економія витрат важливіші, ніж люди	Наголос на невеликих партіях та здатності до швидких змін; важливими стають люди, якість та відповідальність
Маркетинг	Зосередження на масовому маркетингу та масовій рекламі	Перевага віддається сегментам, кастомізації та маркетингу, що базується на стосунках
Фінансовий контроль	Централізоване планування та контроль	Децентралізований контроль, фінансисти стають членами багатодисциплінарних команд
Інформаційні системи менеджменту	Централізований контроль інформації	Децентралізоване управління, інформація загальнодоступна за допомогою комп'ютерних мереж
Дослідження та розвиток	Централізовані, великі проекти; інновації, обмежені напрямками спеціалізації компанії	Наголос на нові продукти; портфельний підхід; децентралізована діяльність
Менеджмент	Командний стиль, централізоване прийняття рішень	Партисипативний стиль, прийняття рішень делеговане виконавцям
Орг. структура	Ієрархічна, висока структура, чіткий розподіл функцій та повноважень, відокремленість функціональних підрозділів	Плоска структура; організація «без кордонів», процесний розподіл на команди, багатодисциплінарні команди, спільна робота
Контроль	Жорсткий централізований формальний контроль, використання покарань	Неформалізований контроль на місцях, використання мотивації



Взаємопов'язані елементи організації, які зазнають зміни

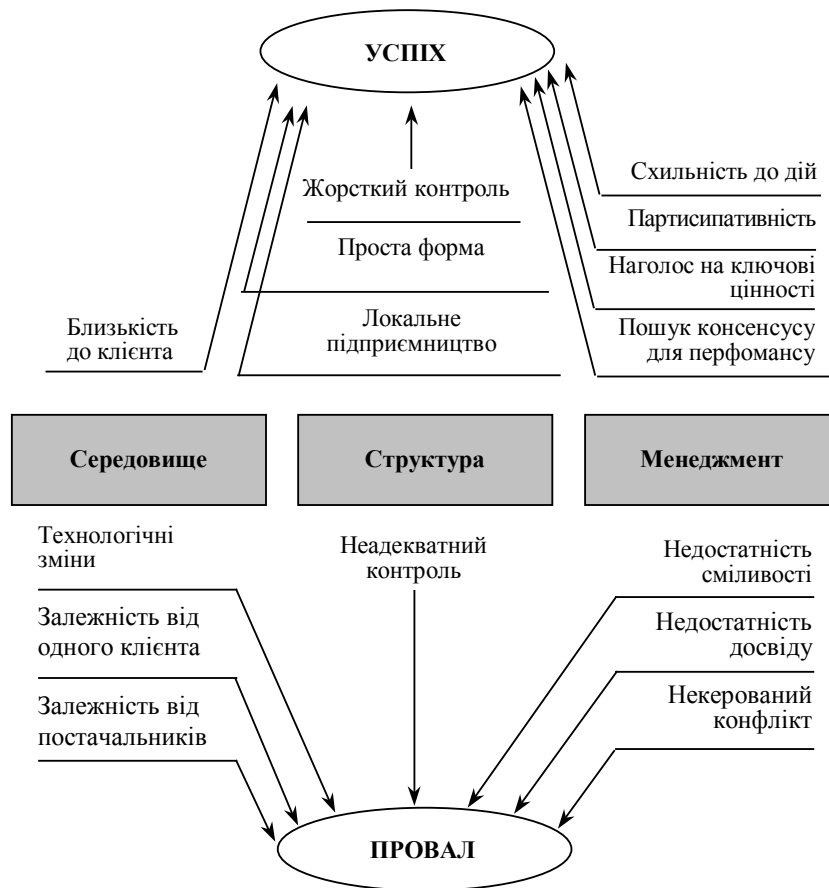


Рис. 2.2. Чинники, що визначають успіх та провал змін в організації

3. Причини протидії змінам з боку персоналу

Персональні	Організаційні
1. Неправильне розуміння цілей, методів чи наслідків змін	1. Система стимулювання підкріплює існуючу систему
2. Неусвідомлюється необхідність змін	2. Конкуренція між функціональними підрозділами чи конфлікт між ними призводить до небажання співпрацювати
3. Страх невідомого	3. Минулі витрати
4. Страх утратити статус, безпеку, владу тощо в результаті змін	4. Страх порушити баланс влади між групами та підрозділами
5. Недостатньо активне залучення до участі в здійсненні змін	5. Корпоративна культура
6. Звички	6. Неправильні методи подання змін
7. Зацікавленість стейкхолдерів у збереженні існуючого стану речей	7. Прецеденти невдалих спроб чи негативних наслідків змін
8. Групові норми та рольові вимоги	8. Структурна інертність
9. Загроза існуючим соціальним стосункам	
10. Конфлікт між персональними та організаційними цілями	

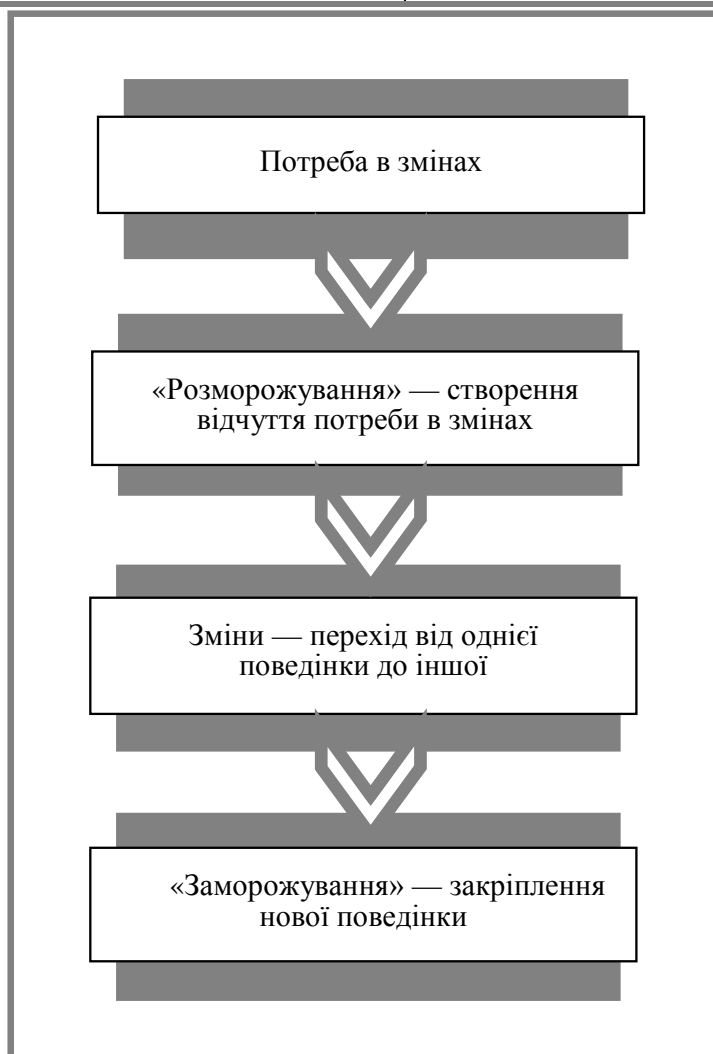


Рис. 3.4. Процес змін

Зацікавленість у змінах	Здатність впливати	
	Сильна	Слабка
Висока		
Низька		

Рис. 3.5. Аналіз стейкхолдерів

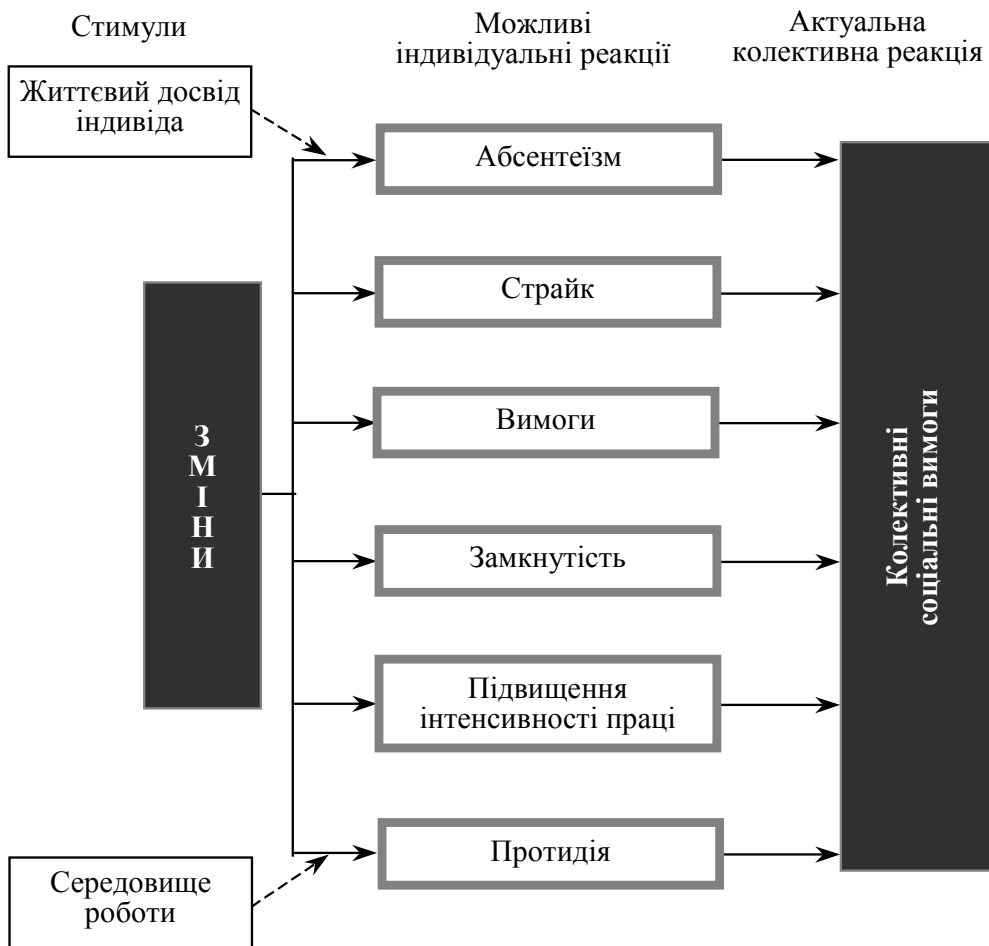


Рис. 3.6. Соціальна реакція на зміни

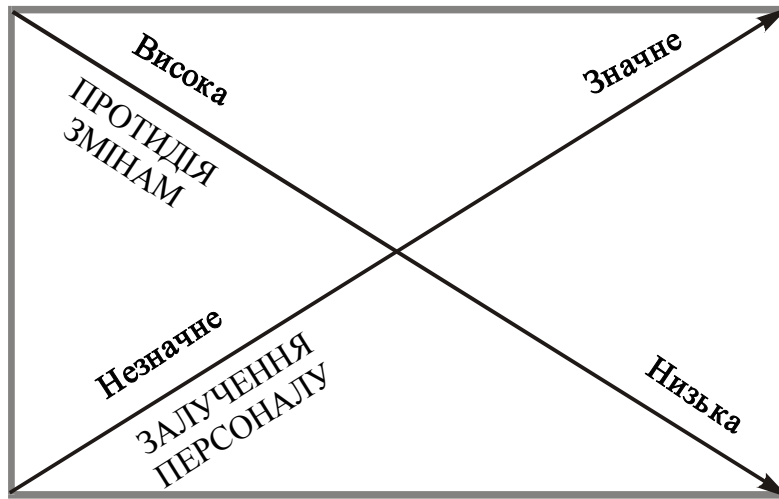


Рис. 3.7. Модель залучення персоналу та протидії змінам