

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА БІЗНЕС-АДМІНІСТРУВАННЯ
КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ ПОВІТРЯНОГО ТРАНСПОРТУ**

КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ

з дисципліни «Організаційна поведінка та бізнес-культура суб'єктів
господарювання»

за спеціальністю 051 «Економіка»

спеціалізацією «Економіка підприємства»

Укладачі: старший викладач Дуксенко О.П.

Конспект лекцій розглянутий та схвалений

на засіданні кафедри економіки

повітряного транспорту

Протокол № __ від «__» _____ 20__ р.

Завідувач кафедри _____ Ареф'єва О.В.

ЗМІСТОВНИЙ МОДУЛЬ № 1. ОРГАНІЗАЦІЙНА ПОВЕДІНКА ТА РОЗВИТОК ПІДПРИЄМСТВА

Тема 1. Концепція організаційної поведінки

План

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

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

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

Організаційна поведінка – це молода галузь науки, яка в еkleктичній формі запозичила підходи, що використовуються у вивченні людської поведінки. Через багатоаспектність, певну еkleктичність, властиву галузям науки, які формуються на стикові декількох галузей, організаційна поведінка є складним явищем, оскільки вона сприйняла багато ідей та підходів із суміжних галузей науки – теорії організації, організаційного розвитку та управління персоналом, які стосуються важливих аспектів управління діяльністю підприємства.

Організаційна поведінка прямо пов'язана із лідерством, більш того, існують точки зору (Ф.Фідлер, Е. Фляйшман) щодо розгляду лідерства як феномена організаційної поведінки або організаційної культури.

Безпосереднім чином організаційна поведінка пов'язана із владою, причому такий зв'язок є також двостороннім. Традиційно визнається, що стосунки влади – це стосунки підпорядкування, яке виникає між індивідами в організації через різні причини.

Організаційна поведінка прямо пов'язана з культурою, яка панує на підприємстві. Щодо культури підприємства єдина точка зору дослідників відсутня,

принаймні хоча б тому, що різні автори використовують поняття «організаційна культура», «корпоративна культура», «культури підприємства».

Організаційна поведінка прямо пов'язана з діловою етикою, поняття якої є порівняно новим й тісно пов'язано з організаційною культурою. Втім, існує точка зору, що організаційна культура відображає стосунки та поведінку персоналу всередині організації, в той час як ділова етика характеризує поведінку персоналу за межами організації, тобто ставлення, конкретні дії та вчинки персоналу підприємства щодо суб'єктів зовнішнього середовища організації.

Організаційна поведінка взаємним причинно-наслідковим зв'язком пов'язана з комунікаційними процесами, які розуміються широко - як процеси обміну інформацією між індивідами в організації.

Крім того, що організаційна поведінка двоспрямованими причинно-наслідковими зв'язками пов'язана з певними об'єктами в управлінні підприємством, вона безпосереднім чином пов'язана з окремими сферами управління, зокрема з управлінням знаннями на підприємстві. Організаційна поведінка впливає на перебіг конфліктів на підприємстві та управління ними. В окремих розробках конфлікт визнається не негативним, а нейтральним явищем, який об'єктивно виникає через обмеженість ресурсів, незбіг інтересів та намагань, різні психологічні особливості людей.

Організаційна поведінка прямо впливає на вияви стресів в організації та управління ними.

Сьогодні внаслідок багатьох причин (обмеженість часу для ухвалення та реалізації рішень, висока ціна помилки, постійна внутрішня та зовнішня конкуренція, агресивний вплив ззовні, наявність агресивних для людської психіки чинників, зумовлених специфікою роботи) багато працівників в організаціях працює в умовах тимчасового або постійного стресу. Крім того, організаційна поведінка персоналу безпосереднім чином пов'язана із організаційним розвитком та з антикризовим управлінням.

У сучасної людини на існування в організаціях припадає більша частина її життя, тому ми повинні розвивати наше розуміння того, як організація функціонує зсередини і як ми можемо впливати на організаційну поведінку. Механізм взаємодії персоналу в організації настільки складний, що сучасний менеджер потребує теоретичних, науково вивірених даних щодо чинників організаційних процесів. Жодна теорія не в змозі забезпечити ефективність організаційної структури сама по собі, але в поєднанні з практичними діями вона озброює менеджера реальним інструментом керування – теорія та практика є невіддільними. Менеджмент пропонує поєднати ці два підходи в роботі менеджера та вдосконалювати його діяльність, використовуючи напрацювання відомих діячів класичного менеджменту. Поведінка – це дії людей, які можна спостерігати. Організаційна поведінка – це

наука про те, як люди поведуться в організації і яким чином їх поведінка впливає на її роботу (продуктивність, дисципліну, плинність кадрів). Об'єкт вивчення: - індивідуальна поведінка співробітника організації; - колективні форми поведінки груп в рамках однієї організації; - поведінка організації в цілому.

Організаційна поведінка – порівняно молодий напрям у науці. Сам термін запропонував Фріц Ретлісбергер наприкінці 50-х років ХХ ст. на противагу модному тоді терміну «людські відносини». Організаційна поведінка як окрема наука посіла своє місце у Гарвардській бізнес-школі у 1962 році; у 1970 році цей напрямок став розвиватися в Англії у Лондонській бізнес-школі і в 1974 році – у Шотландії в Університеті Глазго. В кінці 1950-х рр. в США виникла криза бізнес-освіти. Компанійспоживачі випускників бізнес-шкіл стали висловлювати різко критичні зауваження щодо їх підготовки. Суть критики зводилася до того, що при високому рівні теоретичних знань, які давали бізнес-школи, їх випускники були не в змозі відразу після початку роботи в компаніях виконувати безпосередні 8 обов'язки менеджерів. На думку представників ділового світу, на «доведення» таких фахівців йшло дуже багато часу. Для з'ясування причин сформованої ситуації були проведені спеціальні дослідження та опубліковані дві доповіді. Одна була підготовлена Гордоном і Хоуеллом, а друга - Пірсоном. Висновки обох доповідей виявилися схожими: випускники шкіл бізнесу в цілому досить добре володіють аналітичним інструментарієм менеджменту, але мають дуже розпливчасті уявлення про те, як керувати людьми. Ґрунтуючись на цих висновках, Американська асоціація університетських шкіл бізнесу (AACSB) створила спеціальну комісію, завданням якої стало формулювання пропозицій для подолання зазначеного недоліку. Головним результатом діяльності цієї комісії і стала поява в навчальних планах шкіл бізнесу нової дисципліни, яка ось вже більше 50 років входить в якості обов'язкової в навчальні плани всіх без винятку бізнес-шкіл.

Організаційна поведінка має розуміти та пояснювати причини вчинків людей, що працюють в організації; прогнозувати ті чи інші поведінкові моделі у різних ситуаціях, контролювати поведінку працівників та симулювати ті мотиви, що сприяють підвищенню продуктивності та результативності роботи.

Організаційна поведінка – це характер дій в певних умовах окремих працівників чи колективів, направлених на здійснення спільної суспільно корисної діяльності організації. Організаційна поведінка розглядається як управлінських феномен, в якому предметом діяльності керівників є праця виконавців, а діяльність керівників оцінюється за кінцевими показниками роботи усього персоналу. Об'єкти аналізу організаційної поведінки проявляються на різних рівнях (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Система понять і категорій організаційної поведінки
як спеціальної наукової дисципліни

Об'єкти опису	Категорії	Об'єкти опису	Категорії
1. Система суб'єктів	Індивід (особистість)	4. Елементи механізму інтеграції	Влада
	Група		Курівництво
	Колектив		Інститут
	Організація		Культура
2. Механізм взаємодії суб'єктів	Комунікація	5. Процеси, що відбуваються в організації	Зміни
	Вплив		Розвиток
	Взаємодія		Мобільність
	Обмін		Соціалізація
	Мережа відносин		Адаптація
3. Активність щодо зовнішнього середовища	Діяльність	6. Природні та соціальні основи поведінки людей	Соціотип
	Дія		Альтруїзм
	Взаємодія		Агресія
	Поведінка		Комформізм
	Вчинок	7. Форми взаємодії та поведінки	Співробітництво
	Потреба		Кооперація
	Інтерес		Компроміс
	Мотив		Конфлікт
			Асиміляція

Нарешті, безпосереднє відношення до організаційної поведінки має і культурологія, причому в двох аспектах. По-перше, важливим поняттям, використовуваним для опису організацій та аналізу організаційної поведінки, є поняття організаційної культури. Це поняття народилося з прагнення явним чином відобразити відмінності, які існують між організаціями, але не зводяться до відмінностей у стратегії чи структурі; відповідні розробки в істотному ступені спиралися на понятійний апарат культурології. По-друге, культурологія дозволяє підійти до аналізу національних відмінностей у рамках організаційної поведінки, аналіз яких з майже чисто теоретичної проблеми, якою вона представляється в парадигмі порівняльного менеджменту, перетворюється в умовах глобалізації в актуальну і практичну проблему. Таким чином, дисципліна «організаційна поведінка» сильно «перетинається» з іншими соціальними та управлінськими

науками. Вона розвивається на «стиках» з ними, що можна представити у вигляді схеми, де соціальні науки «задають» пояснювальні моделі поведінки, а управлінські - практичне використання цих моделей. По суті, вона виявляється наукою про взаємодію керуючих і керованих.

Отже, організаційна поведінка як дисципліна, з одного боку, має маргінальний (прикордонний) статус, а з іншого - виявляється специфічною інтеграцією всіх цих дисциплін, набуваючи тим самим статус синтезуючої «наддисципліни». Організаційна поведінка тісно пов'язана з такими дисциплінами, як психологія (яка вивчає основи поведінки особистості), соціологія (предметом якої є соціальна система, в якій індивід здійснює свою соціальну роль), соціальна психологія (яка вивчає безпосередній вплив людей один на одного), економіка, історія і філософія. Базуючись на вивченні перелічених дисциплін, «Організаційна поведінка» є основою для вивчення цілого комплексу управлінських дисциплін і насамперед для прийняття управлінських рішень у сфері управління персоналом.

2. Теорії організаційної поведінки

Розрізняють прагматичні, інституційні і культурологічні теорії організаційної поведінки. Перший клас теорій у сфері організаційної поведінки представлений прагматичними теоріями. Вони пояснюють організаційне життя з точки зору корисності подій, форм і змін. Це той випадок, коли поняття «організація» пояснюється через її здатність задовольняти вимогам або використовувати можливості внутрішнього і зовнішнього середовища. Кожного разу, коли поняття «організація» пояснюється через адекватність її цілей, контексту і зовнішнього середовища та стратегії і через адекватність її прибутковості, продуктивності та ефективності такому контексту і зовнішньому середовищу, - це *прагматична теорія*. Така теорія завжди базується на типі поведінки, яка є раціональною (за усвідомленої еволюції різних результатів і спрямованості дій) або шляхом спроб і помилок націлена на максимізацію або задоволення прагматичних прагнень та амбіцій. Проте вид корисності може змінюватися. На це протиріччя звертає увагу поведінкова теорія фірми, яка є одним з базисних положень організаційної поведінки.

Другий клас теорій - це інституціональні теорії. Інститути - це відносно стабільні зразки, моделі в соціальній структурі суспільства або в мережах соціальної взаємодії. В інституціональних теоріях корисність організаційного устрою - справа другорядна. Речі створюються певним способом тому, що інституціоналізовані норми або правила передбачають напрямки дій в явній або неявній формі. Законність специфічного інституту, включаючи усі пов'язані з ним моделі поведінки, може бути відокремлена від його відносної практичної цінності. Зазвичай прагматичні напрямки можуть існувати лише завдяки тому, що вони

інтегровані у середовище з малою кількістю інститутів. Третій напрямок - це культурологічна теорія. Вона апелює до цінностей, переваг, значимих символів та психічних програм у широкому розумінні. Це програмування на рівні свідомості діяльності індивідів. У даному підході корисність також є другорядною, однак вона розглядається як функція зазначених переваг і цінностей. Культурологічна теорія робить акцент на тому факті, що корисності розрізняються залежно від класу акторів і що ці класи розрізняються залежно від відмінностей процесів соціалізації. Прихильники цієї теорії також намагаються розглядати інститути як одиниці, що зводяться до індивідуальних психічних програм. Незважаючи на те, що це, в принципі, не суперечить поняттям корисності та інституціоналізації, прихильники культурологічної теорії знову й знову повторюють про їх відносне значення з точки зору культури.

Загалом, основними теоретичними підходами, на яких базується організаційна поведінка, є:

1) системний – організація трактується як відкрита система, яка отримує певні ресурси, здійснює їх переробку і продукує визначений набір товарів і послуг. При цьому на організацію впливає чимало сил внутрішнього та зовнішнього походження;

2) орієнтація на результат – програми організаційної поведінки оцінюються за їх результатами. Кожна організація прагне до виробництва якихось конкретних продуктів чи досягнення певних результатів. Домінуючою метою для багатьох є виконання своєї функції, тобто основою організаційної поведінки є орієнтація на результати;

3) ситуаційний – для досягнення необхідного результату в різних обставинах необхідно робити акцент на різних типах поведінки;

4) підтримуючий – підтримується становлення та розвиток працівника.

Свою назву підтримуюча модель отримала тому, що її метою є підтримка підприємництва людей у вузько заданих рамках робочого місця (залучення до прийняття рішень, навчання та ін.). Проте, у нашій країні будьяку міру свободи часто приймають за анархію; 5) синергічний – сума властивостей (і результатів діяльності) організації в цілому перевищує арифметичну суму властивостей (і результатів діяльності) всіх її елементів, узятих окремо.

Сили, що визначають організаційну поведінку

Чинники, які впливають на формування загальної поведінки можна умовно поділити на чотири великі групи:

1) демографічні – ті, що визначають поведінку залежно від статі та віку людей. Наприклад, знання гендерних характеристик поведінки. Так, чоловіки цінують в партнерші її зовнішню привабливість і еротичність. Жінки, знаючи таку запрограмованість чоловіків, повинні це враховувати у своїй поведінці. Прекрасній

половині людства, в свою чергу, імпонує чоловіча неординарність, мужність і благородство;

2) біопсихологічні – ті, що визначають поведінку залежно від індивідуальних особливостей людини (стан здоров'я, ступінь емоційної врівноваженості, інтроверсія-екстраверсія, домінуючий спосіб мислення (логічний чи інтуїтивний), здатність до творчості, минулий досвід, компетентність);

3) соціально-психологічні – ті, що визначають поведінку залежно від взаємовідносин індивідів у групі, організації чи суспільстві. Наприклад, поведінка повинна відповідати закону і ні в якому разі не протистояти встановленому в суспільстві правопорядку;

4) культурологічні – ті, що визначають поведінку залежно від елементів культури, характерної для того чи іншого конкретного суспільства. Наприклад, моральна бездоганність.

За всієї нашої схильності до суб'єктивного трактування моралі необхідно визнати існування загальноприйнятих підходів до пояснення таких її основних понять як чесність, справедливість і порядність.

3. Моделі організаційної поведінки

Вибір моделі організаційної поведінки має принципове значення, тому що кожна модель має свій мотивуючий вплив на діяльність виконавців. Кожна людина засвоює ті моделі поведінки, які приносять успіх. Професіоналізм менеджера проявляється в адекватному виборі моделі поведінки стосовно завдань, освіти й кваліфікації виконавців, умов роботи.

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

1. *Авторитарна модель* ґрунтується на владі. В умовах автократії менеджери орієнтовані на формальні, офіційні повноваження, делеговані через право віддавати накази підлеглим. Менеджер упевнений, що його знання абсолютні, а обов'язок працівників – беззаперечне виконання розпоряджень.

2. *Патерналістська модель* (опіки) орієнтована на матеріальні заохочення, безпеку і залежність співробітників від організації. Зусилля керівництва організації спрямовані на забезпечення засобів, необхідних для виплати зарплати і надання пільг.

3. *Підтримуюча модель* базується на принципі підтримання взаємин Р. Лайкерта. Він переконливо показав: управління та інші організаційні процеси повинні забезпечувати максимальну ймовірність того, що при всіх взаємозв'язках з організацією кожен її член, що володіє власним досвідом, значимістю, очікуваннями, відчуває підтримуючий підхід, що викликає і допомагає зберегти почуття власної гідності та значущості.

4. *Колегіальна модель* являє собою подальший розвиток підтримуючої моделі організаційної поведінки. Термін «колегіальність» характеризує партнерські відносини людей, що об'єдналися в групу і прагнуть до досягнення спільної мети. Ця модель набуває поширення в організаціях, діяльність яких визначається творчим ставленням співробітників до робочих обов'язків, оскільки вона найбільш адекватна до умов інтелектуальної праці, дає значну свободу дій співробітникам. Успіх колегіальної моделі визначається можливістю формування (під керівництвом менеджменту) у працівників почуття партнерства, відчуття своєї необхідності та корисності.

Порівняння моделей наведено у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2.

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

Управлінська сітка Р.Блейка і Дж.Моутон	9.1	3.5	6.6	9.9
---	-----	-----	-----	-----

В

суч

асних організаціях більш широко використовується модель підтримки і колегіальна модель, які стимулюють партнерство, роботу в команді, самодисципліну і колективну відповідальність. Менеджери організацій акцентують увагу на вищих потребах працівників і для їх забезпечення наділяють працівників широкими владними повноваженнями.

4. Тенденції розвитку організаційної поведінки

Основна тенденція розвитку організаційної поведінки полягає у переході до більш відкритих, гуманних організацій, у русі до більш широкого розподілу повноважень, більшої внутрішньої мотивації, більш позитивного ставлення до людей та збалансованості між турботою про працівників і потребами організації. Таким чином, особливого значення набувають два основних положення:

1) використовуючи організаційну поведінку, більшість роботодавців створюють більш високу якість трудового життя;

2) основний результат підвищення якості трудового життя – більш продуктивна робоча сила. При переході організації до моделі підтримки і колегіальної моделі ймовірність досягнення цих результатів суттєво підвищується.

Як показано у табл. 2.3, основна тенденція розвитку організаційної поведінки полягає у переході до більш відкритих, гуманних організацій, у русі до більш широкого розподілу повноважень, більшої внутрішньої мотивації, більш позитивного ставлення до людей та збалансованості між турботою про працівників і потребами організації.

Таблиця 2.3

Тенденції розвитку організаційної поведінки

від	До
Управління складається з інструкцій і санкцій	Управління складається з постановки цілей, взаємодії з людьми, взаємопроникнення культур
Добрий менеджер — це технічний експерт	Добрий менеджер створює мережі та можливості для розвитку працівників
Пріоритет — безпека, уніфікація та підпорядкованість	Пріоритет — ситуаційним вимогам, мінливості, гнучкості

Лояльність	Здоровий глузд
Закритість та секретність	Відкритість та інформативність
Працівники — це витрати	Працівники — це стратегічний ресурс
Централізація влади	Децентралізація влада
Зміни — це необхідне зло	Зміни стимулюють розвиток технічних і соціальних навичок
Помилки показують слабкість системи	Помилки показують, що працівник активний і експериментує
Мотивація працівників базується на просуванні (звання), безпеці (пенсії), статусі (посада в ієрархії)	Мотивація працівників базується на виклику, відповідальності, компетентності, можливості, навчання

Керівник мусить усвідомлювати, що:

- двох однакових людей не буває;
- люди складніші, ніж будь-який виробничий процес;
- люди реагують одразу на безліч чинників, визначити які не просто.

Самі люди не завжди добре усвідомлюють власні імпульси і потяги й нерідко не можуть докладно пояснити причини своєї поведінки;

- припущення щодо характеру людини підтверджуються її поведінкою;
- власний досвід, отриманий методом «спроб і помилок»;
- лише додаток до теоретичних знань.

Вивчення індивідуальних властивостей особистості допомагає керівникові зрозуміти загальні тенденції людської поведінки;

- люди поводяться по-різному в життєвих та виробничих ситуаціях;
- керівників з високою культурою управління, які вміють передбачати моделі організаційної поведінки, здатні забезпечити співіснування співробітників.

Тому для керівника є важливим майстерне використання управлінських технологій:

- індивідуальна робота з персоналом, конструювання організаційної культури, стимулювання організаційної поведінки, мотивація особистості і т.п.;
- за наявних темпів зростання психічних захворювань не треба ускладнювати взаємовідносини в організації. Будь-які протистояння в колективі можуть призвести до конфлікту, зниження ефективності управління;
- керівник повинен з повагою ставитися до індивідуальних цінностей виконавців і допомагати їм формувати позиції відповідно до пріоритетних цінностей

організації. Знаючи індивідуальні характеристики своїх працівників, керівник має знайти кожному певне місце в процесі виконання роботи, щоб об'єднати спроможності індивіда з цілями організації;

- індивідуально-психологічні властивості особистості мають стійкий характер, тому керівник повинен відшукати можливості для того, щоб змінити середовище чи ситуацію, у якій перебуває людина, котра створює проблеми своєю поведінкою, змінити свій стиль спілкування, а іноді й правила, що діють в організації;

- міра усвідомлення відповідальності за свою поведінку прямо пропорційна духовній зрілості людини;

- досягти певних результатів можна тільки зосередивши свою увагу на допомозі своїм підлеглим стати кращими;

- основним інструментом на шляху до того, щоб збагнути й скорегувати поведінку підлеглого, є зворотний зв'язок та вміння подивитися на проблему очима іншої людини збоку;

- в здоровому середовищі все більше зростає значення методу переконання без насильного використання влади.

Усе це вимагає від особистості керівника таких індивідуальних рис, як активність, відвертість, гнучкість, толерантність, тактовність і товариськість.

Пізнай людей і самого себе

Припустімо, ви вирішили стати брокером. Постарайтеся чесно відповісти на запитання і виставити бали за відповіді:

1. Чи готові ви з ранку до вечора без вихідних і свят вивчати каталоги товарів і ціни, зіставляти їх з даними різних бірж і регіонів? так – 7, частково – 4, ні – 2.

2. Чи готові ви постійно телефонувати клієнтам і, незважаючи на примхи і відмови, дуже ввічливо і ненав'язливо пропонувати різні варіанти угод? так – 7, частково – 4, ні – 2.

3. Чи готові ви до таких ударів долі: клієнт закапризував і зірвав у край вигідну угоду; клієнт, з яким з вашою допомогою укладено угоду, збанкрутував і став неплатоспроможним? так – 7, частково – 4, ні – 2.

4. Чи готові ви щодня метатися по різних біржових торгах, а в перервах «забивати» в комп'ютер різні дані, що складаються з десятизначних цифр і найскладніших назв? так – 7, частково – 4, ні – 2.

5. Чи готові ви при цьому залишатися коханим сином, дочкою, батьком, матір'ю, чоловіком, дружиною? так – 7, частково – 4, ні – 2.

6. Чи готові ви при всьому цьому знаходити час, щоб постійно вивчати і шанувати закони про господарську діяльність, зокрема Кримінальний кодекс? так – 7, частково – 4, ні – 2.

7. Чи готові ви чесно виплачувати державній податковій інспекції досить великі податки, які можуть, при вдалій роботі і великих заробітках, перевищити половину ваших доходів? так – 7, частково – 4, ні – 2.

Підрахуйте бали і постарайтеся самі визначити, скільки балів треба набрати, щоб бути хорошим брокером і процвітати в житті, а заодно подумайте, чи зможете ви бути брокером.

Поради ділових людей

Мало одного бажання стати брокером або підприємцем. Треба ще вміти цим займатися, вчитися цього.

Джон Рі (John Ri), мільйонер і володар чорного пояса таеквандо (різновид бойових мистецтв), переконаний, що ділова людина повинна володіти всіма якостями, якими володіє боєць таеквандо. Ось ці якості:

1. Швидкість. Все треба робити швидко. Не ліниво розгойдуватися, а енергійно, рішуче братися за роботу. Це і швидка реакція на зміну ситуації на ринку, у стосунках з партнерами і т. п.

2. Витривалість. Важливо вміти довго і напружено працювати. Не опускати рук у важких ситуаціях. Треба виробляти в себе звичку до тривалих навантажень.

3. Сила. Це насамперед знання, потрібні бізнесменові. Його інтелект, пам'ять, кмітливість, нестандартне мислення. Нарешті, і фізична сила, здатність переносити великі навантаження.

4. Почуття часу. Важливо вміти розподіляти свій час; виділяти головні і другорядні справи. Може деколи десь пригальмувати, перечекати, відійти вбік, потім знову діяти різко, швидко, енергійно.

5. Баланс. Треба вміти маневрувати, зберігати рівновагу в будь-яких ситуаціях, рухатися серединою шляху, щоб не опинитися в кюветі.

При збереженні балансу ви впевнено тримаєтесь на ногах.

2. Особистість у системі управління поведінкою організації

2.1. Роль людського фактора в управлінні організацією.

2.2. Структура особистості.

2.3. Особистість у групі.

2.1. Роль людського фактора в управлінні організацією

Менеджмент – це не просто управління організацією, а мистецтво управління бізнесом через роботу з людьми. Аналіз успіху економіки протягом

тривалого періоду часу у високорозвинених країнах – Німеччині, Японії, США, Південній Кореї тощо – дозволив виявити, що в центрі концепції управління в цих країнах знаходиться людина, яка розглядається як найвища цінність будь-якої організації. Ця концепція спрямована на спонукання людини відчувати необхідність успішності тієї організації, де вона працює.

Таким чином, сучасна модель менеджменту ґрунтується на *людиноцентристському погляді на управління*, в якому працівники розглядаються як головна мета управління та суб'єкт діяльності.

Сутність людиноцентристського погляду виражається в таких позиціях:

людина – головна цінність організації; людина

– це не деталь, яку можна замінити;

людина – це особистість зі своїм характером, мотивацією, прихильностями та поведінкою;

кожний співробітник – джерело загального інтелекту організації;

результат, якість і прибуток – від людини, від вміння допомогти їй

розкрити себе.

Таким чином, людський фактор відіграє найважливішу роль у діяльності організації. Люди найменшою мірою піддаються управлінню, тому в рамках організаційної поведінки виникає необхідність у розробці таких методів, які б дозволили враховувати поведінкові особливості працівників організацій. Слід зазначити, що однією з основних проблем організаційної поведінки є проблема виконання робіт. Для того щоб виконання робіт здійснювалось з максимальною ефективністю, необхідно брати до уваги формулу виконання завдань:

Виконання = Індивідуальні властивості * Зусилля * Організаційна підтримка, (2.1)

де *індивідуальні властивості* – здатність працівника виконувати отримані завдання;

зусилля – бажання виконувати завдання;

організаційна підтримка – можливість виконання завдань, які повинна забезпечити організація.

Виходячи з цієї формули, спеціалістам з організаційної поведінки

необхідно, по-перше, наймати таких людей на роботу, які б мали необхідні індивідуальні властивості, по-друге, сприяти підвищенню приналежності працівників організації й, по-третє, створювати сприятливі умови для праці.

Поряд із цим необхідно мати на увазі, що кожний працівник має свої особистісні особливості. Для цього потрібно, перш за все, розглянути сутність поняття «особистість».

Виникає запитання, а чи кожна людина є особистістю. З позиції психології – ні. Необхідно зупинитися на визначенні цього поняття детальніше. Спочатку слід розглянуто поняття «індивід».

Можна зазначити, що індивід поза суспільством має лише природні передумови для того, щоб, знаходячись у соціальному оточенні, розвинути в собі особистісні якості та стати особистістю.

Термін «особистість» вперше запропонований Карамзіним М. М.

Поряд із запропонованим визначенням існує багато визначень поняття «особистість». При чому вони дещо відрізняються залежно від галузі науки, в якій використовується цей термін.

Наприклад, у філософії поняття особистості пов'язано з найбільш суттєвими індивідуальними особливостями людини, пов'язаними з характером суспільних відносин, з можливістю особистості впливати на власний соціальний розвиток. В етиці особистість – найвища цінність, суб'єкт моральної діяльності, який володіє почуттям обов'язку, совісті, гідністю та переконаннями. Соціологи вивчають суспільно значущі аспекти діяльності особистості, її соціальні функції як елементи суспільних відносин. В юриспруденції особистість – це, перш за все, дієздатна людина, суб'єкт правових відносин, який свідомо приймає рішення та відповідає за свої вчинки. Медицина цікавиться психічним здоров'ям особистості, наявністю патологій, акцентуацій, їх впливом на соматичне здоров'я та навпаки. У педагогіці особистість – предмет проектування та спрямованого формування.

Найбільшу увагу визначенню поняття «особистість» приділено в психології. Наприклад, Айзенк Г. Ю. визначає особистість як інтегровану організацію всіх пізнавальних, афективних та фізичних характеристик індивіда, які відрізняють його від інших й визначає особистість через її триєдність.

чого хоче людина, що для неї має привабливість – це так звана мотиваційно-потребнісна система особистості, цінності, установки, ідеали;

що може людина – її здібності, дарування;

що є вона сама – які з тенденцій, установок та способів поведінки закріпились в її характері.

Незважаючи на різні погляди на визначення особистості, всі науковці вважають її цілісною унікальною системою властивостей людини. Слід зазначити, що особистість – це завжди індивід, але індивід не завжди є особистістю. Індивід може стати особистістю лише за умови існування в умовах соціуму, в процесі спілкування, діяльності на основі психологічного принципу єдності свідомості та діяльності.

Існує ще одне поняття, яке є дуже важливим під час розуміння особливостей поведінки людини в трудовій діяльності – її індивідуальність.

Психолог Платонов К. К. сформулював такі принципи вивчення особистості, якими слід керуватися кожному, хто намагається управляти поведінкою людей:

1. Принцип спрямованості на виявлення позитивного в роботі, що призведе до професійного вдосконалення. Доведено, що заохочення як регулятор поведінки дає кращий результат, ніж покарання.

2. Принцип вивчення єдності особистості, свідомості та діяльності – не можна розривати при оцінці або прогнозуванні поведінки фактори особистісних властивостей, самооцінки та ситуаційні фактори, оскільки їх вплив взаємопов'язаний.

3. Принцип системності вивчення особистості, всебічності, з урахуванням дії внутрішніх та зовнішніх факторів.

4. Принцип об'єктивності, обов'язкової перевірки та взаємоперевірки даних, отриманих різними шляхами.

5. Принцип динамічності – вивчення особистості повинно бути постійним, щоб відобразити всі її сторони та динаміку розвитку.

6. Принцип вивчення структури особистості – необхідно вивчати елементи особистості, їх взаємозв'язки та особливості взаємодії.

Виходячи з наведених принципів, особливо з останнього, потребує більш детального розгляду структура особистості.

2.2. Структура особистості

Сутність поняття «особистість» дозволяє зробити висновок про складне цілісне утворення. Виходячи з цього, особистість складається з сукупності певних елементів, які в цілому складають структуру особистості.

Перш за все, особистість можна поділити на три основні підсистеми:

- 1) *когнітивна*, в якій містяться функції пізнання та яка включає в себе пізнавальні процеси;
- 2) *регулятивна*, яка включає емоційно-вольові процеси й забезпечує здатність до саморегуляції діяльності та управління діяльністю інших людей;
- 3) *комунікативна*, яка реалізується в спілкуванні та взаємодії з іншими людьми.

Згідно з Платоновим К. К. у структурі особистості виділяють чотири головні підструктури (рис. 2.1).

1. *Підструктура спрямованості особистості, або вибіркоче ставлення людини до дійсності.* Складові якості цієї підструктури особистості не є природженими і відображають індивідуальне суспільне мислення. Формується спрямованість особистості в процесі виховання. Виділена окремо в психологічній структурі особистості спрямованість, у свою чергу, включає систему взаємопов'язаних компонентів: інтереси, бажання, прагнення, ідеали, світогляд, переконання. Вказані компоненти спрямованості характеризують ставлення особистості, її матеріальні й духовні потреби, моральні якості. Оскільки ставлення є не тільки якістю особистості, а, насамперед, елементом свідомості, що впливає на прояви її активності, то активність спрямованості здебільшого виявляється через переконання – свідомі потреби людини, які спонукають її діяти відповідно до ціннісних орієнтацій.

2. *Підструктура досвіду* включає знання, вміння, навички й звички, які засвоєні у власному досвіді шляхом навчання. Іноді цю підструктуру розглядають як підготовленість індивіда. На формування компонентів даної підструктури помітно впливають біологічні й генетичні якості людини. У наш час компоненти, об'єднані підструктурою досвіду, не всі психологи схильні розглядати як властивості особистості. Однак Платонов К. К. вважав, що «типові для даного індивіда прояви, так само як і закріплені знання, навички (не тільки розумова або вольова, але й моторна та сенсорна) і, тим більше, вміння і звичка, вже, безперечно, є властивістю особистості!». Справді, набуті знання й сформовані в процесі навчання вміння і навички органічно вплітаються в структуру особистості, стають її невід'ємними властивостями.

3. *Психологічна підструктура* включає індивідуальні особливості

психічних процесів: відчуття, сприймання, емоції, волю, мислення, пам'ять. Психічні процеси, які є динамічним відображенням дійсності в різних формах психічних явищ, забезпечують зв'язок особистості з дійсністю. На основі психічних процесів утворюються психічні якості особистості, які забезпечують певний кількісно-якісний рівень її психічної діяльності та поведінки, типовий для індивіда. Основні компоненти третьої підструктури формуються й розвиваються за допомогою вправ, при цьому великого значення набувають вольові якості індивіда, оскільки вони лежать в основі свідомого регулювання психічних процесів і станів особистості.

4. *Біологічна підструктура* включає властивості темпераменту, статеві й вікові властивості. До неї ж відносять і патологічні (органічні) зміни особистості. Формування компонентів цієї підструктури можливе лише за допомогою тренування, але частіше має місце формування заміників (компенсаторних механізмів) природних властивостей, яких недостає. Ця підструктура має назву біопсихологічної, оскільки якості особистості, які до неї входять, головним чином зумовлені фізіологічними особливостями мозку. Активність проявів цієї підструктури залежить від сили нервових процесів.

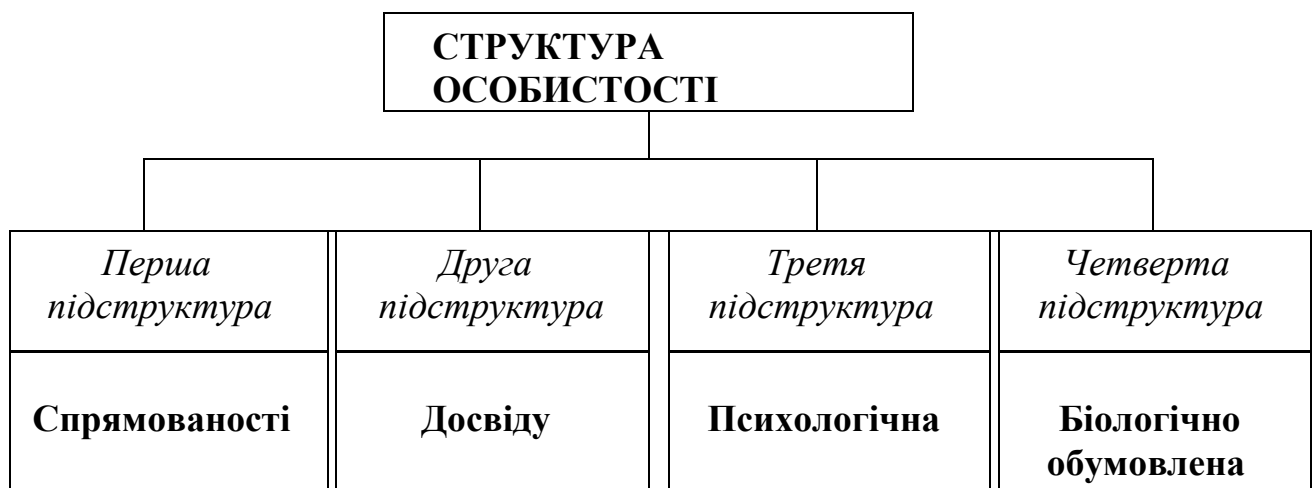


Рис. 2.1. Підструктура особистості за Платоновим К. К.

Згідно з підходом Ковальова О. Г. (рис. 2.2) у структурі особистості можна виокремити чотири блоки:

1. *Психічні процеси*: відчуття, сприйняття, представлення, уява, пам'ять, мова, мислення, увага.

2. *Психологічні властивості*: темперамент, характер, здібності, емоційно-вольова сфера особистості (почуття, емоції, воля).

3. *Психічні стани*: стрес, настрій, афект, страх, гнів, сором, фрустрація, радість, агресія та ін.

4. *Психологічні утворення: знання, вміння, навички, компетентності.*

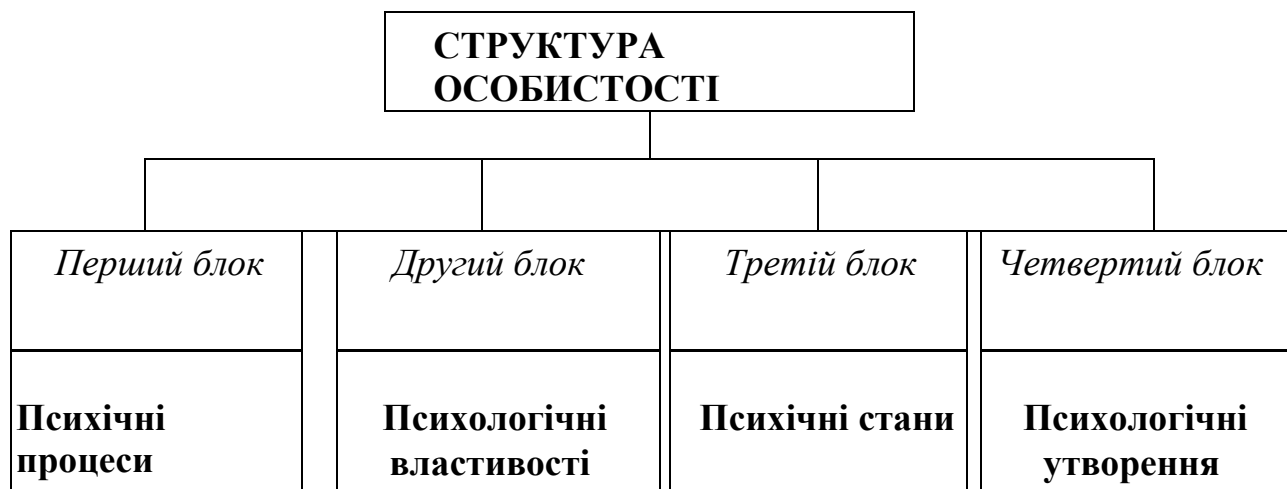


Рис. 2.2. Підструктура особистості за О. Г. Ковальовим

Психологічна структура особистості (індивідуальності) формується, починаючи від природних властивостей та закінчуючи властивостями, набутими в результаті соціальної діяльності (рис. 2.3):

1. Психофізіологічні властивості.
2. Психологічні властивості.
3. Соціально-психологічні властивості.

Слід розглянути більш детально деякі елементи структури особистості.

В управлінській діяльності необхідне врахування психологічних особливостей *вікових етапів життєвого шляху* працівника. Кожний період передбачає особливості поведінки особистості в організації, які повинен враховувати керівник. З віком накопичується досвід, формуються навички, вміння, але в той же час формуються стереотипи,

що знижують швидкість оволодіння новими знаннями та навичками. Зберігання працездатності людини з віком залежить від рівня складності завдань, які вона вирішує в організації, а також від її здатності до постійного навчання.

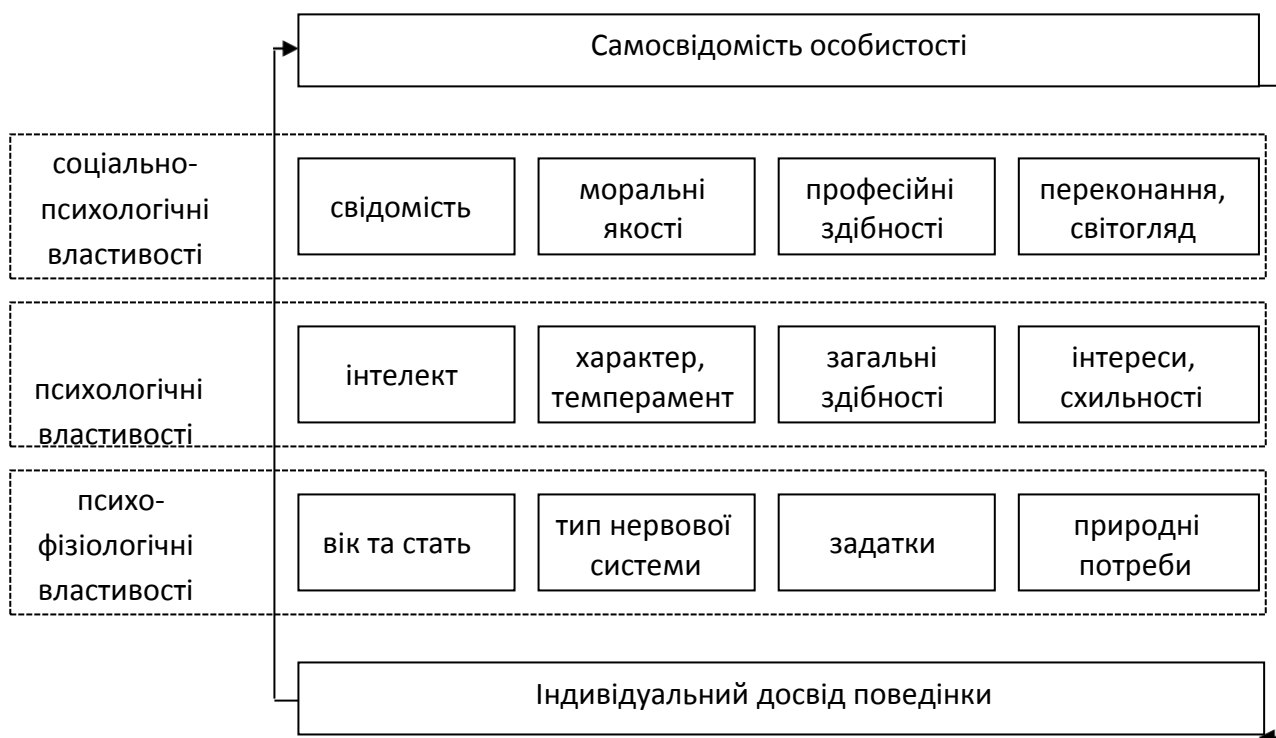


Рис. 2.3. Психологічна структура індивідуальності

Темперамент визначає динаміку психічної діяльності людини (швидкість виникнення та стійкість психічних процесів, психічний темп і ритм, інтенсивність психічних процесів, спрямованість психічної діяльності).

Темперамент закладений в особистості генетично та надзвичайно мало знижується в процесі її життєдіяльності.

Існує такі основні типи темпераменту:

холерик володіє сильною нервовою системою, легко переключається з однієї роботи на іншу, однак його нервова система є невірноваженою, тому заважає сумісності з іншими людьми;

сангвінік володіє сильною нервовою системою, володіє гарною працездатністю, легко переходить до іншого виду діяльності та легко переживає невдачі;

флегматик володіє сильною працездатною нервовою системою, але важко включається в іншу роботу та пристосовується до нової обстановки, у

нього переважає спокійний рівний настрій, почуття відрізняються сталістю;

меланхолік відрізняється низьким рівнем психічної активності, повільними рухами, швидкою втомлюваністю, високою чутливістю.

Слід зауважити, що практично жодна людина не володіє якимось темпераментом у чистому вигляді, але зазвичай все ж таки превалюють властивості того чи іншого темпераменту.

До властивостей темпераменту відносяться:

сенситивність – чуттєвість до впливу зовнішнього середовища;

реактивність – особливість мимовільних реакцій;

активність – довільні дії та їх баланси;

пластичність поведінки, яка має два полюси: *адаптивність* (гнучкість поведінки, висока пристосовуваність, легкість зміни поведінки під час змін у зовнішньому середовищі) та *ригідність* (негнучкість поведінки, низька пристосовуваність, складність зміни поведінки під час змін у зовнішньому середовищі);

орієнтація на оточуюче середовище буває двох типів: *екстраверсія* – орієнтація на зовнішній світ, на об'єкти та людей, потреба у зовнішній стимуляції, передбачає роботу, пов'язану з новизною, різноманіттям, непередбачуваністю; *інтроверсія* – спрямованість на внутрішні подразники, орієнтація на власні почуття, внутрішнє життя, припускає передбачуваність, порядок і стабільність у роботі;

нейротизм – емоційна нестабільність. Високий рівень нейротизму обумовлює низьку стійкість до невизначеності, потребу в підтримці з боку інших, нестабільність самооцінки, чуттєвість до успіхів та невдач, до погроз.

Фізіологічною основою темпераменту є основні властивості нервової системи:

1. Сила – слабкість.
2. Врівноваженість – неврівноваженість.
3. Рухливість – інертність.

Якщо оцінити ці властивості за п'ятибальною шкалою, то тип темпераменту можна визначити таким чином (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Визначення типу темпераменту

Властивість \ Темперамент	Сила	Врівноваженість	Рухливість
Холерик	5	4 або 5	1 або 2
Сангвінік	4 або 5	4	4
Флегматик	4	1 або 2	5
Меланхолік	1 або 2	1	

Як і темперамент, характер залежить від фізіологічних особливостей особистості, від типу вищої нервової діяльності. Однак, на відміну від темпераменту характер формується на протязі всього життя людини. Структура характеру розглядається перш за все виходячи з типу ставлення:

ставлення до людей (довірливість – недовірливість, співчуття – байдужість, щедрість – скупість);

ставлення до самого себе (самооцінка, самокритичність, скромність, гідність);

ставлення до діяльності (працелюбність – лінь, відповідальність – безвідповідальність);

ставлення до колективу, суспільства в цілому (товариськість – замкнутість, принциповість – безпринципність, цілеспрямованість, переконаність).

Характер людини має 3 групи рис:

інтелектуальні риси: критичність, спостережливість, мрійливість;

емоційні риси: чуттєвість, марнославство, чесність;

вольові риси: цілеспрямованість, принциповість, наполегливість.

Важливе значення для формування характеру мають морально-вольові якості. Ці властивості проявляються в основних моральних діях людини, що закріплюється в звичках, звичаях і традиціях даного суспільства. Вольові якості забезпечують певний стиль поведінки, вибір способів рішення практичних завдань.

Структура спрямованості складається з таких компонентів:

потреби (природні та соціальні);

інтереси – форма пізнавальної спрямованості, яка впливає на вибір професії, займання певної посади в колективі;

ідеали – орієнтація на певні еталони поведінки, професійної діяльності.

Виділяють різні види здібностей:

1. Відносно діяльності:

загальні здібності – основа успішності виконання різних видів діяльності (працездатність, наполегливість, активність тощо);

спеціальні (професійні) здібності – основа успішності виконання певних видів діяльності.

2. За елементами новизни у діяльності:

виконавчі;

творчі.

3. За рівнем сформованості:

задатки – природна основа здібностей;

обдарованість – сприятливий збіг задатків для будь-якої діяльності;

здібності – якості особистості, що обумовлюють успішність оволодіння та виконання певної професійної діяльності;

талант – комплекс високорозвинених здібностей, який визначає можливості видатних досягнень в обраній діяльності;

геніальність – вищий рівень розвитку таланту, який проявляється в розробці нових галузей науки, мистецтва, практичної діяльності.

До *психічних процесів* відносяться:

1. **Відчуття** – відображення окремих властивостей предметів і явищ оточуючого середовища та внутрішнього стану людини. Виокремлюють такі відчуття: зорові, слухові, смакові, температурні, нюхові, вібраційні, больові, рівноваги, прискорення тощо. Для організаційної поведінки важливим є поняття *порогу* (якщо подразник не має достатньої сили, то відчуття не виникає).

2. **Сприйняття** – відображення в свідомості людини цілісних предметів

і явищ.

3. **Апперцепція** – залежність сприйняття від загального змісту психічного життя людини, її досвіду, інтересів, спрямованості.

4. **Рефлексія** – усвідомлення людиною того, як вона сприймається партнером.

5. **Атракція** – привабливість однієї людини для іншої, яка виникає в процесі сприйняття.

6. **Мислення** – опосередковане та узагальнене відображення істотних закономірних зв'язків та відносин. Особливостями мислення є критичність, широта, самостійність, логічність, гнучкість.

7. **Увага** – спрямованість психіки на певний об'єкт, яка має стійке або ситуативне значення. Існують такі види уваги:

мимовільна – визначається особливостями подразників, відповідністю зовнішнього подразника внутрішньому стану та потребам людини, почуттям, досвіду, загальній спрямованості особистості;

довільна – визначається цілями та завданнями діяльності, зусиллями волі.

8. **Пам'ять** – процеси організації та збереження попереднього досвіду, які дають можливість використовувати його повторно. До процесів пам'яті відносяться: запам'ятовування, зберігання, відтворення та забування.

До психічних властивостей емоційно-вольової сфери можна віднести:

1. **Почуття** – це специфічні людські, узагальнені переживання, ставлення до людських потреб, задоволення або незадоволення яких викликає позитивні або негативні емоції — радість, любов, гордість або сум, гнів, сором тощо.

2. **Воля** – регулювання людиною своєї поведінки, яке виражається в умінні долати зовнішні та внутрішні складнощі під час здійснення цілеспрямованих дій. Для організації важливими є такі вольові якості: рішучість, цілеспрямованість, наполегливість, самостійність та ініціативність.

3. **Емоції** – відображення суб'єктивного значення для людини предметів та явищ у певних умовах. Виділяють такі емоційні реакції: емоційний відгук, емоційний спалах, афект (понадемоційна реакція).

До важливих в умовах організаційної поведінки *психічних (емоційних) станів* відносяться:

1. **Стрес** – сукупність захисних реакцій організму, стан напруги, який виникає в складних життєвих ситуаціях.

2. **Настрій** – найбільш загальний емоційний стан, що охоплює людину протягом певного періоду часу і здійснює істотний вплив на її психіку,

поведінку та діяльність. Настрій може виникати повільно, поступово, а може охоплювати людину швидко та раптово. Він буває позитивним чи негативним, стійким або тимчасовим.

3. Прояв – почуття боргу, патріотизму тощо.

Отже, під час управління поведінкою людей в організації керівникам необхідно зважати на структуру особистості та індивідуальність психологічних властивостей кожного окремого працівника.

2.3. Особистість у групі

У загальному вигляді, група – це сукупність людей, які мають щось спільне. Відповідно до предмета організаційної поведінки більш детально слід зупинитись на малих групах.

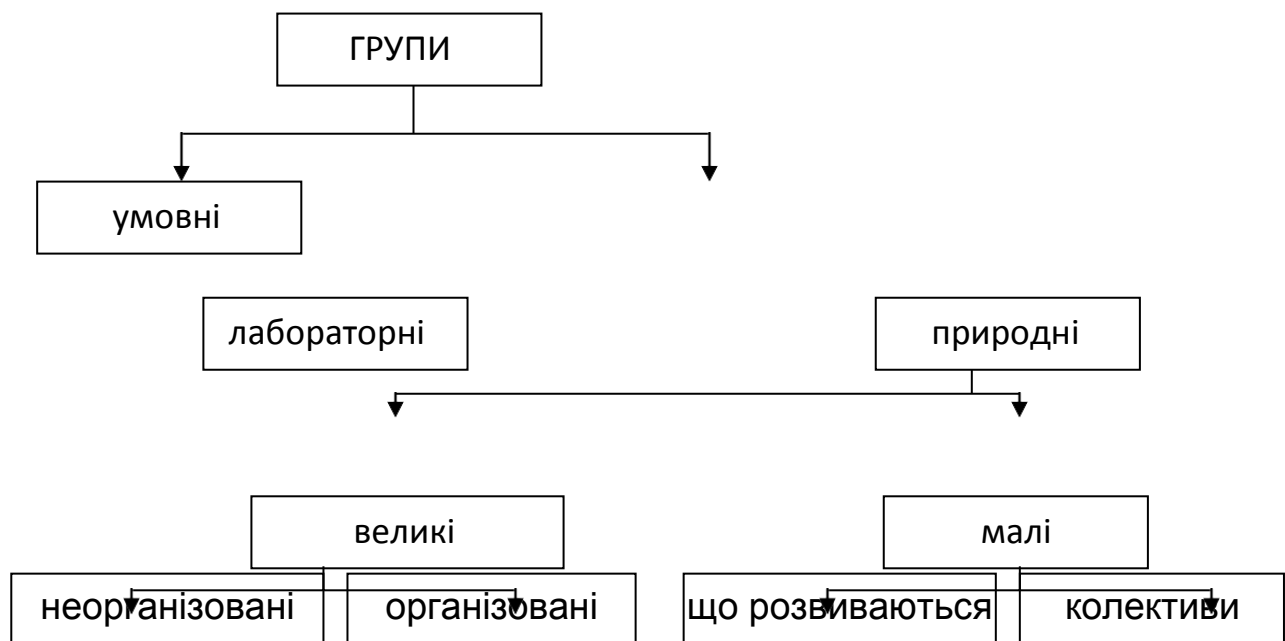


Рис. 2.4. Класифікація груп у суспільстві

Взаємодія членів групи базується на певному спільному інтересі та може бути пов'язана з досягненням спільної мети. При цьому група має певний груповий потенціал або групові можливості, які дозволяють їй вступати у взаємодію з оточенням і адаптуватися до змін, що відбуваються в оточенні.

Характерними особливостями групи є:

1. Члени групи ідентифікують себе та свої дії з групою в цілому та тим самим у зовнішніх взаємодіях виступають від імені групи.

2. Взаємодія між членами групи носить характер безпосередніх контактів, особистої розмови, спостереження за поведінкою один одного.

3. У групі поряд із формальним розподілом ролей обов'язково складається неформальний розподіл ролей, який зазвичай визнається групою.

Існують два типи груп:

1. **Формальні** – структурні підрозділи організації, які мають формально призначеного керівника, формально визначену структуру ролей, посад і позицій всередині групи, а також формально закріплені за ними функції та завдання.

2. **Неформальні** – спонтанно утворені групи людей, які об'єднані відповідно до їх симпатій, спільних інтересів, однакових захоплень, звичок.

Неформальні групи мають свою структуру, яка складається з таких елементів:

1. Рольова структура.

Виділяють три види ролей:

1. Соціальні – відносно жорстко регламентована позиція з приписаними суспільством функціями, правами та обов'язками, юридично та економічно оформленими та соціально прийнятими. Серед них виокремлюють:

лідер – людина, яка володіє в групі високим особистим чи професійним авторитетом;

генератор ідей – людина, яка видає нові ідеї, що сприяють розвитку групи;

ерудит – носій довідково-енциклопедичної інформації з широкого кола проблем;

критик – людина, яка піддає критичному аналізу хід і результати роботи групи;

ентузіаст – людина, яка особистим прикладом, чарівністю заряджає групу вірою в успіх спільної справи;

виконавець – людина, яка бере на себе виконання рутинних робіт.

2. Групові – це відносно стійкий зразок поведінки індивіда по відносно групи, її цілей та її членів, обумовлений його особистісними характеристиками та закріплений в очікуваннях інших членів групи.

До групових соціальних ролей відносяться:

лідер – людина, яка володіє в групі високим особистим або професійним авторитетом;

генератор ідей – людина, яка видає нові ідеї, що сприяють розвитку групи;

ерудит – носій довідково-енциклопедичної інформації широкого кола питань;

критик – людина, яка піддає критичному аналізу хід і результати роботи групи;

ентузіаст – людина, яка особистим прикладом, чарівністю заряджає групу вірою в успіх спільної справи;

виконавець – людина, яка бере на себе виконання рутинних робіт.

3. Особистісні – відносно стійкий зразок форм поведінки індивіда в повсякденному житті. Виділяють такі особистісні ролі:

нігіліст – має на все свою точку зору, яка відрізняється від загальноприйнятої;

догматик – завзято наполягає на своєму, неможливо переконати;

коментатор – коментує події, які відбуваються на роботі, в побуті, сприяє розповсюдженню чуток;

буркотун – ображений на весь світ, усім незадоволений;

казанська сирота – шукає співчуття в оточуючих, жаліється на своє тяжке становище.

Функціонування групи знаходиться під впливом низки факторів:

1. Характеристики членів групи – особистісні характеристики людини, а також здібності, освіта, життєвий досвід.

2. Структурні характеристики групи:

комунікації в групі та норми поведінки. Норми – це стандарти, що розповсюджені серед членів групи та мають для них важливе значення [19];

статус і ролі. Статус відображає становище індивіда в групі, рівень його впливу на членів групи та групову діяльність у цілому;

особисті симпатії та антипатії між членами групи. Взаємна підтримка на базі симпатій та дружніх відносин сприяє згуртованості групи та може породжувати синергетичний ефект, який істотно підвищує результативність роботи. **Групова згуртованість** – це процес формування особливого типу зв'язків у групі, що дозволяють зовнішньо- задану структуру перетворити в психологічну спільноту, в системний психологічний організм, який живе за своїми законами;

сила та конформізм. Група впливає на людину, тим самим вимагаючи слідування груповим нормам, правилам, підпорядкування інтересам групи. Людина може опиратися такому тиску, а може поступитись групі – підпорядкуватись, тобто виступити конформістом.

3. Ситуаційні характеристики групи – мало залежать від поведінки

членів групи та групи в цілому. Ці характеристики пов'язані з розміром групи, її просторовим розташуванням, завданнями, які вирішує група, та системою винагородження, що існує в групі.

Група змінює поведінку людей. Слід розглянути істотні зміни в поведінці людини, які відбуваються під впливом групи:

1. Відбуваються зміни таких характеристик особистості: сприйняття, мотивації, сфери уваги, системи оцінок тощо. Людина розширює сферу своєї уваги за рахунок посилення уваги до інтересів інших членів групи. Її життя стає залежним від дій колег, а це, у свою чергу, змінює її погляд на себе, на своє місце в оточуючому середовищі, на оточуючих.

2. У групі людина отримує певну відносну «вагу», оскільки група не тільки розподіляє завдання та ролі, але й визначає відносно позицію кожного.

3. Група допомагає індивіду отримати нове бачення свого «Я», оскільки людина, ідентифікуючи себе з групою, піддається зміні свого світогляду, розуміння свого місця у світі та свого призначення.

4. Знаходячись у групі, беручи участь в обговореннях і розробці рішень, людина може висувати такі пропозиції та ідей, які ніколи б не висунула поодинож. Ефект впливу на людину «мозкової атаки» істотно підвищує творчий потенціал людини.

5. У групі людина більшою мірою схильна до ризику. Це є джерелом більш активної та діючої поведінки людей у груповому оточенні.

Взаємодія людини з групою може носити такий характер:

1. **Кооперація** – між членами групи встановлюються довірливі та доброзичливі відносини.

2. **Злиття** – встановлення таких відносин між особистістю й іншою частиною групи, коли кожна зі сторін розглядає іншу як органічно єдину з нею складову цілого, яким є група. Людина будує свої цілі, виходячи з цілей групи підпорядковує свої інтереси інтересам групи та ідентифікує себе з групою.

3. **Конфлікт** – протиставлення інтересів людини та групи та боротьба між ними за вирішення цього протиріччя на свою користь. Більш детально конфлікти будуть розглянуті в темі 5.

Залежно від комбінації поєднання головних складових поведінки людей виділяють такі моделі організаційної поведінки людини в групі:

1. **Відданий і дисциплінований член організації.** Така людина повністю приймає всі організаційні цінності та норми поведінки. У цьому випадку людина намагається вести себе таким чином, щоб своїми діями не входити у протиріччя з інтересами організації. Вона щиро намагається бути

дисциплінованою, виконувати свою роль повністю відповідно до прийнятих в організації норм та форм поведінки. Тому результати дій такої людини в основному залежать від особистих можливостей і

здібностей, а також від того, наскільки правильно визначений зміст її ролі та функцій в організації.

2. Пристосуванець. Людина не сприймає цінностей організації, однак намагається повністю слідувати нормам та формам поведінки, прийнятим в організації. Вона робить все правильно та за правилами, але її не можна вважати надійним членом організації, оскільки особа є добрим виконавцем, але не є прихильником організації, тобто в будь-який час може покинути організацію або здійснити дії, що суперечать інтересам організації.

3. Оригінал. Людина сприймає цілі діяльності організації, але не сприймає існуючі в ній традиції та норми поведінки. До цього типу відносяться багато талановитих людей креативного складу характеру, які здатні генерувати нові ідеї та оригінальні рішення. Такі люди можуть принести велику користь організації. Тому керівникам необхідно знаходити в собі сили відмовитись від прийнятих норм поведінки для окремих співробітників та надати їм свободу дій у виборі форм поведінки.

4. Бунтівник. Індивід не сприймає ані норм поведінки, ані цінностей організації. Часто такі люди своєю поведінкою породжують багато проблем, які істотно ускладнюють життя організації і навіть завдають збитків. Однак серед таких людей зустрічається багато обдарованих особистостей, які приносять велику користь, незважаючи на створювані ними незручності. Такі люди повинні бути в організації для того, щоб час від часу збурювати організації зверху донизу, щоб вивести її зі «сплячого» стану.

Таким чином, можна зауважити, що для ефективного функціонування групи люди повинні мати різні ролі, статуси та моделі поведінки.

Запитання для самоконтролю

1. Охарактеризуйте системний зв'язок понять «організація – особистість».

2. Визначте поняття «особистість» та його відмінність від поняття «індивід».

3. Охарактеризуйте процес формування особистості.

4. Назвіть основні елементи структури особистості.

5. Визначте фактори впливу на поведінку людини.

6. Розкрийте сутність категорії «група».
7. Назвіть основні види груп.
8. Опишіть зміст поняття «групова згуртованість».
9. Охарактеризуйте моделі групової динаміки.
10. Назвіть види поведінки організації.
11. Розкрийте сутність механізму поведінки організації.
12. Охарактеризуйте фактори впливу на поведінку організації.