

Міністерство освіти і науки України  
Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

Кафедра загальної психології

Конспект лекцій з навчальної дисципліни

**Психологія праці та організаційна психологія**

## Зміст

Введення в організаційну психологію .....	3
Аналіз та дизайн робіт .....	5
Групи в організаціях .....	9
Організація як середовище соціалізації .....	14
Прийняття рішення .....	19
Соціальні конфлікти .....	24
Трудова мотивація та задоволеність працею .....	30
Лідерство в організаціях.....	36
Організаційний розвиток і розвиток персоналу .....	40
Організаційна культура .....	41
Спілкування в організації.....	47
Індивід та організація .....	51
Цінності працівників організації.....	56
Відбір персоналу .....	60

## **ВВЕДЕННЯ В ОРГАНІЗАЦІЙНУ ПСИХОЛОГІЮ**

### ***1. Поняття про організаційну психологію та психологію праці.***

Організаційну психологію можна визначити як науку, яка вивчає поведінку і переживання людини в організаціях. Вона розглядає організацію – контекст, який створює людина – як умову поведінки людини.

### ***2. Відмінність організаційної психології від інших прикладних дисциплін.***

*2.1. Організаційна психологія та психологія праці.*

*2.2. Організаційна та індустріальна психологія.*

*2.3. Організаційна психологія та організаційна соціологія*

### ***3. Організація***

Організування діяльності людини послужило джерелом появи організації як інституту, або формалізованої структури. Така організація – це система:

- відкрита для зовнішнього світу;
- існує протягом тривалого часу;
- переслідує конкретні цілі;
- складається з людей (або груп), а також є соціальним інститутом;
- має певну структуру, а також характеризується поділом праці та ієрархією відповідальності.

### ***4. Історія виникнення ОП***

Історію ОП прийнято розділяти мінімум на чотири етапи, які можна описати за допомогою уявлень про людину, які були властиві суспільству на різних етапах історії.

**На першому етапі** працівника розглядали як людину, яку використовували як складну машину для досягнення гарної продуктивності.

**На другому етапі** у людини виявили соціальну мотивацію, її залежність від інших людей, а також схильність до того, щоб вести себе відповідно до соціальних норм.

**На третьому етапі** людину все більше стали розглядати як істоту, яка прагне до самореалізації.

**На четвертому етапі все більше уваги приділяли особистісним відмінностям між працівниками і різноманітності їх схильностей.**

#### ***4.1. Тейлористські коріння***

Основна програмна думка Тейлора полягала в наступному: керуючись науковою базою, потрібно було оптимізувати робочий процес таким чином, щоб

зуміти досягти якомога більш високої продуктивності, прикладаючи при цьому мінімум зусиль – як фізичних, так і ментальних.

#### *4.2. Підхід «психотехніки»*

Вільям Штерн ввів такий концепт, як психотехніка, завданням якої було адаптувати працівника до вимог, які висувала організація, за допомогою професійного консультування, професійного відбору, тренінгів та управління.

#### *4.3. «Хоторнські дослідження» і соціальна перспектива*

Дали чітко зрозуміти наступне: поведінка і переживання людини в організації у великій мірі залежать від міжособистісних відносин.

#### *4.4. Гуманістичний переворот і виявлення сенсу роботи*

Гуманістично налаштовані дослідники і практики з ОП та психології праці вважали, що до будь-якій організації потрібно висувати такі вимоги:

- зупинити процес дроблення роботи;
- зробити так, щоб в процесі знову були задіяні і голова, і руки працівника;
- спроектувати зміст роботи так, щоб працівники побачили в ньому шанс самореалізуватися.

### **5. Зміст і методи досліджень організаційної психології та психології праці**

#### *5.1. Етапи наукових досліджень*

Завдання включають спостереження і опис явищ (1) всередині її предметної області, їх пояснення (2), створення прогнозів на майбутнє (3) і пошук способів вплинути на ці явища (4).

#### *5.2. Змістовні області знань організаційної психології та психології праці*

Найважливіші змістовні області знань організаційної психології та психології праці в дослідженнях і на практиці – це:

- проблеми, пов'язані з аналізом і дизайном завдань; тут головну роль відіграє саме психологія праці;
- людина в організації: тут ми говоримо про проблему відбору, оцінки та розвитку персоналу;
- робоча група (який-небудь організації), в контексті якої аналізується лідерство і взаємодія;
- організаційний контекст; тут мова йде про сприйняття і оцінюванні цілої організації.

# АНАЛІЗ ТА ДИЗАЙН РОБІТ

## **1. Поняття «праця»**

Праця – це активність або діяльність:

- яка залежить і заснована на поділі праці;
- яку реалізують в контексті виконання завдань;
- яку проводять за допомогою постійного докладання зусиль;
- яка призводить до появи матеріальних або нематеріальних результатів;
- виконання і результати якої оцінюють відповідно до визначеної системи норм;
- яку здійснюють в обмін на винагороду (оплату);
- виконання якої задовольняє індивідуальні потреби.

## **2. Трудові завдання**

Ключовим поняттям для розуміння праці є трудове завдання.

Під *завданнями* розуміється діяльність, яку доручають виконувати робочим групам.

Опис завдань включає інформацію про:

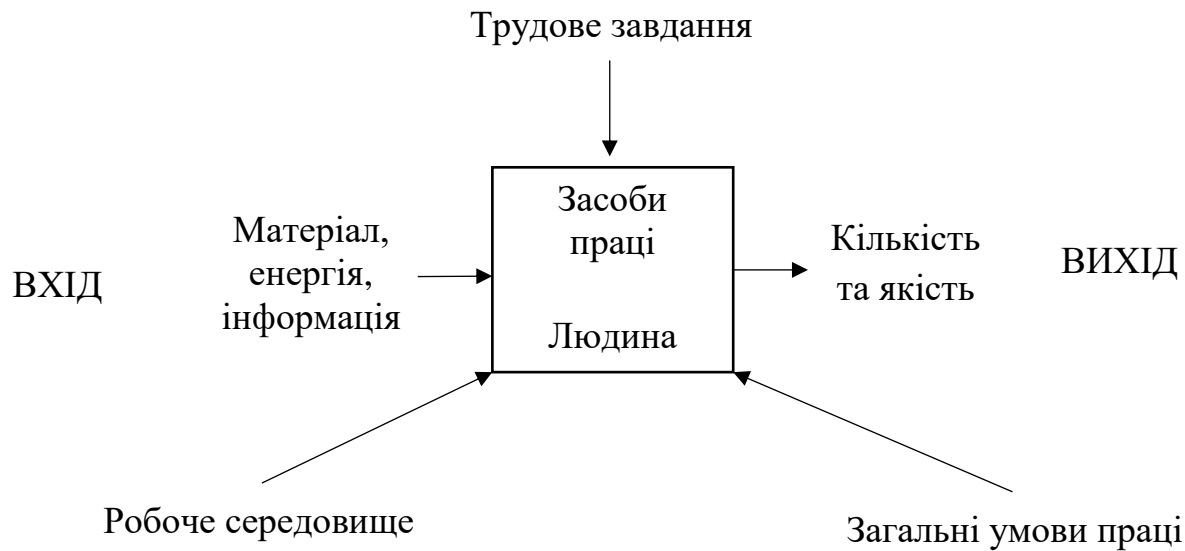
- методи реалізації діяльності;
- ситуації, в яких потрібно реалізовувати цю діяльність;
- об'єкти, на які вона буде спрямована;
- інформацію про засоби і інструменти, які потрібні для її реалізації.

Об'єктивно поставлені завдання називають «виробничими дорученнями».

Сукупність взаємозалежних підзадач, виконати які доручають одній людині, називається *робочим місцем*, або *посадою*. Його можна визначити в такий спосіб: «Робоче місце складається з групи завдань, які виконує одна людина».

## **3. Система праці**

Всі елементи і сполучні ланцюги системи праці можна представити у вигляді такої схеми:



- Трудове завдання те, що буде на «вході» і «виході» системи праці.
- У системі праці під вхідними даними розуміють інформацію, матеріал і енергію. І в процесі роботи їх потрібно змінити відповідно до поставленої задачі.
- Системні елементи «людина» і «засоби праці» змінюють вхідні дані на робочому місці відповідно до поставленої задачі, щоб досягти бажаних результатів на «виході».
- Результат роботи можна визначити кількісно і якісно.
- Робоче середовище включає безпосередні чинники впливу на працівника на його робочому місці. Також сюди відносяться виробничі і міжвиробничі загальні умови, при яких виконують роботу.

#### **4. Аналіз робіт**

До аналізу робіт відносяться всі «методи збору, обробки та інтерпретації даних про трудову діяльність, їх умови та наслідки». Зокрема, психологічний аналіз робіт в першу чергу пов'язаний з наступними елементами роботи:

- особистими передумовами (вимогами) до реалізації трудової діяльності, перш за все, з кваліфікацією працівника, яка необхідна для реалізації трудової діяльності;
- ситуативними умовами, тобто, фізичними, технічними та соціальними зовнішніми факторами;
- цілеспрямованими процесами мислення і планування, які регулюють і управляють трудовим процесом;
- наслідками трудової діяльності, а також їх ситуативними умовами, зокрема, навантаження і наслідки цього навантаження.

Методи аналізу робіт можна диференціювати згідно таким критеріям:

- загальна теоретична інформація;
- методи збору інформації та пов'язані з ними формальні характеристики;
- люди, які використовують ці методи.

### **5. Методи збору інформації**

Методи можуть бути стандартизованими, змішаними і нестандартизованими.

### **6. Цілі аналізу робіт**

Методи аналізу робіт застосовують з різними прикладними цілями:

- поліпшення умов роботи;
- поліпшення організацію процесу роботи;
- виявлення вимог до кваліфікації в контексті заходів з розвитку персоналу;
- визначення вимог до придатності виконувати ті чи інші завдання (наприклад, пов'язані з відбором персоналу);
- порівняння декількох видів трудової діяльності, наприклад, для професійної орієнтації;
- оцінка наслідків використання техніки, наприклад, наслідки роботи пристроєм візуального відображення;
- удосконалення техніки безпеки і охорони здоров'я, наприклад, за допомогою визначення головних причин нещасних випадків;
- проблеми, пов'язані з заробітною платою і преміями.

### **6. Визначення концепту і види дизайну робіт**

Вираз дизайн робіт можна визначити як сукупність заходів, за допомогою яких можна систематично спланувати і спроектувати роботу, а також її умови з метою більш якісного виконання завдань, і одночасно задовольнити гуманні потреби.

Один з найважливіших критеріїв класифікації заходів по дизайну робіт – це реалізація поліпшень на практиці. У контексті системи праці, відправною точкою для дизайну робіт є завдання, засоби роботи і умови роботи.

Предметом підходу, орієнтованого на завдання, є так званий «зміст роботи», який операціоналізується як діяльність, вживаючи прості речення, що складаються з присудка і доповнення. Одиниці аналізу поведінкового підходу – це спостережувані ззовні моделі поведінки і руху. Діяльнісний підхід спрямований на аналіз дій, регулювання цих дій і необхідність в цьому регулюванні.

Під гуманним дизайном робіт розуміють інші, в основному побудовані за принципом ієрархії, структури оцінки робіт.

До дизайну робіт відносяться заходи, за допомогою яких можна систематично спланувати і спроектувати умови праці (при цьому проводячи постановку цілей), а також поліпшити якість виконуваної роботи і тим самим дотримати всі критерії гуманності. Згідно відправним точок заходів по дизайну робіт, їх підрозділяють на виробничий дизайн продукції, розподіл функцій між людиною і машиною, колективний дизайн завдань, індивідуальний дизайн завдань, а також проектування робочого середовища. Колективний дизайн завдань ще називають структуруванням праці.

Заходи по дизайну робіт можуть переслідувати різні цілі. Однією з найбільш важливих цілей є автономія, яку можна описати як свободу дій працівника. Ця свобода включає свободу в прийнятті рішень, свободу дій і свободу в організації дизайну. Заходи щодо розширення автономії спрямовані на поділ техніки, поділ організування і поділ соціальних відносин.

У новітніх моделях дизайну робіт увагу, перш за все, акцентують на колективному дизайні завдань. Одні з найбільш важливих моделей – це «модель характеристик роботи», модель соціотехнічних систем і діяльнісна модель дизайну задач, яка сприяє розвитку особистості.



## ГРУПИ В ОРГАНІЗАЦІЯХ

### **1. Що таке група**

Всім групам властива одна загальна якість: їх члени взаємодіють один з одним. *Група – колектив, утворений двома або більшою кількістю людей, що взаємодіють один з одним і впливають один на одного.* Більш того, групи сприймають себе як «ми» на відміну від всіх інших, які сприймаються ними як «вони». Причини: це і потреба належати до якогось співтовариству, і потреби в інформації, в визнання, в досягненні певних цілей.

У цій лекції ми розглянемо три приклади подібного групового впливу: соціальну фасилітацію, соціальні лінощі і деіндивідуалізацію. Ці феномени можуть проявлятися і при мінімальній взаємодії - то, що ми називаємо «мінімальними груповими ситуаціями». Потім ми звернемося до трьох прикладів соціального впливу в групах, учасники яких взаємодіють між собою: до групової поляризації, «огруплення» мислення і впливу меншини.

### **2. Соціальна фасилітація**

#### *Присутність інших*

Було експериментально доведено, що в присутності інших людей випробовувані швидше вирішують прості приклади на множення і викреслюють з тексту певні літери. Присутність інших благотворно позначається і на точності виконання завдань на моторику. Цей ефект називається *соціальною фасилітацією*.

**Соціальна фасилітація. Мотивація, джерелом якої є присутність співвиконавця або аудиторії, що посилює добре засвоєні реакції**

Пояснення фасилітації: **збудження завжди посилює домінуючу реакцію.** Посилення збудження сприяє вирішенню простих завдань, для яких найбільш вірогідною, «домінуючою», реакцією є правильне рішення. Коли ж мова йде про виконання складних завдань, в яких правильну відповідь не настільки очевидний, а тому не є домінуючою тенденцією, надмірне збудження підвищує ймовірність неправильного рішення.

Ця гіпотеза «встояла» в багатьох дослідженнях.

Можливі *три причини* того, що присутність сторонніх збуджує нас.

#### **Боязнь оцінки**

Спостерігачі вселяють в нас тривогу, тому що нам не все одно, як вони нас оцінюють.

Боязнь оцінки допомагає також пояснити, чому:

- люди працюють краще, якщо співвиконавці трохи перевершують їх;

- збудження зменшується, коли група, в яку входять люди, що володіють високим статусом, «розбавляється» тими, чиєю думкою ми не цінуємо;
- спостерігачі мають найбільший вплив на тих, хто більше за інших переймається їхньою думкою;
- ефект соціальної фасилітації найбільш помітний тоді, коли ми не знайомі зі спостерігачами і нам важко встежити за ними.

### **Відволікання уваги**

Якщо люди замислюються про те, як працюють їхні співвиконавці, або про те, як реагує аудиторія, їх увага розсіюється. Конфлікт між неможливістю відволіктися від оточуючих і необхідністю зосередитися на виконуваний роботі, будучи занадто важкою ношею для когнітивної системи, викликає збудження.

### **Факт присутності спостерігача**

Сам факт присутності спостерігача здатний стати причиною порушення.

### **3. Соціальна лінь**

Як правило, соціальна фасилітації проявляється в тих випадках, коли люди працюють над досягненням індивідуальних цілей і коли їх особисті зусилля можна оцінити індивідуально. Аналогічні ситуації виникають і в повсякденному житті, але не в тих випадках, коли люди спільно працюють заради досягнення спільної мети, при цьому кожен окремо не несе відповідальності за докладені зусилля. Чи здатний командний дух збільшити результативність, коли мова йде про таких завданнях, в яких досягнення групи залежить від суми індивідуальних зусиль? Коли каменярі швидше укладають цеглу – коли вони об'єднані в бригади або коли працюють поодиночці?

Майже 100 років тому французький інженер Макс Рінгельманн довів, що колективне зусилля такої команди в 2 рази менше суми індивідуальних зусиль. А це означає: всупереч поширеній думці, ніби «колектив – це сила», в дійсності у членів групи може бути менше підстав добре трудитися над виконанням «адитивних завдань». Але може бути, неефективні дії – просто результат поганої координації, наприклад, члени команди тягнуть канат в різні боки і не одночасно?

Сам факт існування лінощів визнається всіма, але визнати самого себе ледачим не бажає ніхто.

У багатьох дослідженнях перед нами в несподіваному вигляді постає одна з психологічно сил, «відповідальних» за соціальну фасилітації: *боязнь оцінки*.

Коли людина опиняється в центрі уваги, її занепокоєння про те, як її оцінять, зростає, при цьому має місце соціальна фасилітації. Коли ж у людини з'являється

можливість «загубитися в натовпі» і внаслідок цього зменшується турбота про оцінку, виявляється соціальна лінощі.

Один із способів мотивування членів груп з метою боротьби з соціальними лінощами полягає в тому, щоб зробити індивідуальний внесок який може бути ідентифікований. **Працюючи в групі або поодиноці, люди докладають більше зусиль тоді, коли є можливість оцінити їх особистий внесок.**

**Соціальні лінощі проявляється в тому випадку, коли працюючі в групах люди не несуть особистої відповідальності за результати своєї праці.**

**Члени груп рідше «сачкують», коли перед ними стоїть неординарна, цікава і захоплююча мета.** Беручи участь у вирішенні виключно складного завдання, люди можуть сприймати свій власний внесок як. Якщо люди вважають інших членів своєї групи ненадійними або нездатними внести в загальну справу помітний внесок, вони починають працювати старанніше. Додаткові стимули або звернений до групи заклик «не вдарити в бруд обличчям» теж сприяють колективним зусиллям. Якщо групи впевнені в тому, що серйозні зусилля забезпечать таке виконання роботи, яке принесе їм винагороду, – скажімо, персонал стають на ноги фірм має право купувати акції за пільговою ціною, – ніхто з їхніх членів не працюватиме абияк.

Соціальна лінощі рідше проявляється і в тих групах, члени яких дружать між собою або скоріше ідентифікують себе з групою, ніж дивляться на неї з боку. Згуртованість інтенсифікує зусилля.

#### ***4. Групова поляризація***

Які наслідки – позитивні чи негативні - найчастіше має групове взаємодія? Консультанти з менеджменту пропагують його переваги.

Результати досліджень допомагають зрозуміти результати групової взаємодії. Вивчення поведінки людей в нечисленних групах допомогло сформулювати принцип, який дозволяє пояснити походження як позитивних, так і негативних наслідків групової взаємодії: дискусія в групі часто радикалізує початкові установки її членів. принципу, названого груповий поляризацією.

Всі групові рішення виявилися більш ризикованими. Вчені почали активно вивчати феномен, який отримав назву «зрушення до ризику». Виявилось, що зрушення до ризику має місце не тільки при досягненні групою консенсусу; після нетривалої дискусії індивіди, які працювали поза групою, теж змінювали свої рішення.

Під час дискусії відбувалося зближення позицій. Однак гідний подиву той факт, що точка, до якої «спрямовувалися» різні думки, як правило, відповідала

меншу ймовірність, т. Е. До більшого ризику, ніж середні показники початкових думок членів групи.

Зрушення до ризику не універсальне явище. Можна розробити сценарій вирішення такої дилеми, дискусія по якій приведе до прийняття більш обачного рішення.

#### *4.1. Пояснення поляризації*

З цілого ряду запропонованих теорій групової поляризації лише дві пройшли наукове випробування. Одна звертає увагу на аргументи, висунуті в ході дискусії, друга - на те, як члени групи розглядають самих себе по відношенню до інших її членів. Перша теорія - приклад того, що було названо інформаційним впливом (вплив як результат прийняття доказів). Друга теорія - приклад нормативного впливу (вплив, засноване на бажанні індивіда бути прийнятим і схваленим іншими).

Друге пояснення поляризації базується на порівнянні самого себе з іншими людьми. Як стверджує Леон Фестінгер, автор вельми впливової теорії соціального порівняння, людині властиво бажання оцінювати власні судження, здібності та вміння, порівнюючи їх з судженнями, здібностями та вміннями інших людей. Краще за інших нас переконують члени нашої «референтної групи» - групи, з якою ми себе ідентифікуємо. Більш того, бажаючи сподобатися, ми можемо висловлюватися більш категорично, виявивши, що інші поділяють нашу точку зору.

#### *Резюме*

Потенційно групова дискусія чревата як позитивними, так і негативними наслідками. З'ясувавши, що групова дискусія нерідко завершується «зрушенням до ризику», і намагаючись пояснити цей вражаючий результат, дослідники виявили, що в дійсності в груповій дискусії посилюється будь-яка спочатку домінуюча точка зору, незалежно від того, «ризикована» вона чи «обережна». Тенденція до інтенсифікації думок властива і тих дискусій, які мають місце в повсякденному житті. Феномен групової поляризації - це вікно, через яке дослідники можуть спостерігати за процесами групового впливу. Результати експериментів дозволяють говорити про двох формах впливу групи - інформаційної та нормативної. Інформація, отримана під час дискусії, як правило, сприяє спочатку перевагу альтернативі, посилюючи тим самим її підтримку. Більш того, якщо після порівняння позицій люди з'ясовують, що їх вихідна точка зору має прихильників, вони можуть почати висловлюватися більш радикально.

## **5. Огручення мислення**

Коли вплив групи стає перешкодою для прийняття розумних рішень? Коли групи сприяють прийняттю вірних рішень і що можна зробити для того, щоб групи брали оптимальні рішення?

На думку Джаніс, ці грубі помилки - результат певної тенденції, властивої приймають рішення групам: придушувати інакомислення в інтересах єдності групи. Цей феномен Джаніс назвав огручення мисленням (groupthink). Товариські стосунки підвищують продуктивність праці в робочих групах. Більш того, командний дух добродійний для морального клімату. Але коли справа доходить до прийняття рішень, однодумність може дуже дорого коштувати групам. Грунт, сприятлива для зростання огручення мислення, - згуртована група, члени якої пов'язані узами взаємної симпатії; відносна ізоляція групи від інакомислячих і авторитарний лідер, який дає зрозуміти, яке рішення він (або вона) міг би вітати.

### **5.1. Симптоми огручення мислення**

Вісім симптомів огручення мислення.

- Ілюзія невразливості.
- Чи не піддається сумніву віра в моральність групи.
- Раціоналізація.
- Стереотипні уявлення про опонентів..
- Тиск конформізму.
- Самоцензура.
- Ілюзія одностайності.
- «Поглиначі інформації».

### **5.2. Запобігання огручення мислення**

Рекомендації, спрямовані на запобігання огручення мислення:

- бути неупередженими - не ставати ні на чий бік;
- заохочувати критичну оцінку; призначати «адвоката диявола»;
- періодично дробити групу на підгрупи, потім знову об'єднуватися і обговорювати різні точки зору;
- вітати критику з боку тих, хто не входить в групу, і соратників;
- перш ніж приступити до реалізації прийнятого рішення, скликати нараду «останнього шансу» і знову обговорити всі, хто залишився сумніви.

# ОРГАНІЗАЦІЯ ЯК СЕРЕДОВИЩЕ СОЦІАЛІЗАЦІЇ

## ***1. Визначення поняття і постановка проблеми***

Соціалізація – це процес навчання, через який людина, взаємодіючи з соціальним середовищем, засвоює вміння, здібності, мотиви, установки і соціальні норми. Відповідно, *організаційна соціалізація включає ті процеси навчання, які пов'язані з приналежністю до організації.*

При аналізі організаційної соціалізації слід в першу чергу розрізняти *організаційні умови* (як незалежні змінні) і їх вплив на працівника (як залежні змінні). Організаційні умови, які впливають на працівників, представляють собою три загальних організаційних підсистеми, а саме: *структури організації* (наприклад, структури комунікації), *робочі групи*, а також *робочі завдання*.

Дослідження організаційної соціалізації в першу чергу спрямовані на вирішення наступних проблем:

- Що слід розуміти під наслідками організаційної соціалізації, і чим вони відрізняються від наслідків вибору посади?
- Як взаємодіють соціалізація і вибір посади при спробі працівників вивчити вимоги організації?
- В яких особистісних якостях проявляються наслідки соціалізації?
- Наскільки ефективні організаційні стратегії соціалізації?
- Як можна теоретично пояснити процеси і наслідки соціалізації?
- Які специфічні процеси соціалізації і вибору посади є ефективними на окремих етапах організаційної та професійної кар'єри?
- Як потрібно проектувати робочі місця, щоб вони сприяли розвитку особистості?

## ***2. Методичні проблеми досліджень соціалізації***

Головна проблема кореляційних досліджень полягає в тому, що їх результати не можна інтерпретувати однозначно в термінах причинно-наслідкового зв'язку.

Цю проблему з інтерпретацією не вдається вирішити і за допомогою порівняльних одномоментних досліджень, в яких групу працівників, що тривалий час пропрацювали в організації, порівнюють з контрольною групою. І в цьому випадку також відмінності між цими двома групами зовсім не обумовлені наслідками соціалізації. Ці відмінності також можна пояснити за допомогою різноманітних аспектів вибору посади, таких як, наприклад: зміна робочого місця, що змінилися організаційні критерії відбору персоналу, що змінилися критерії вибору професії внаслідок змін економічних умов, а також належність працівників до різних поколінь або віковими групами.

Однозначну каузальну інтерпретацію дозволяють зробити *лонгітюдні дослідження*. При такій формі дослідження можна виявити ефективність самопідбору людиною посади, відстеживши через певний проміжок часу, чи залишився він у цій організації або пішов з неї.

### ***3. Емпіричні програми досліджень результатів організаційної соціалізації***

Робота в організаціях – це та сфера, в якій людина знаходить сенс і свою ідентичність, і при правильному проектуванні людині надається безліч можливостей для подальшого розвитку. Тут слід брати за основу той факт, що робота в організації впливає на багато особистісних особливостей людини:

- Як організації впливають на професійну орієнтацію та ціннісні позиції, перш за все, тих, хто тільки що закінчив навчання і хотів би влаштуватися на роботу?
- Як обмежуючі умови роботи впливають на емоційні переживання працівників, перш за все, з низьким рівнем освіти?
- Як організаційні умови впливають на працездатність?

### ***4. Стратегії соціалізації***

Коротко ці стратегії можна описати наступним чином.

- групові та індивідуальні методи: нових працівників можна інтегрувати в організацію як разом, так і окремо;
- формальні і неформальні методи: новачки навчаються або окремо від інших працівників або в уже існуючій робочій групі;
- поетапні методи і методи без виділення етапів: зміст / обсяг роботи доносять до новачків або поетапно, згідно чіткої послідовності, або випадково, «відповідно до потреби»;
- фіксовані і не фіксовані за часом методи: навчання проводять згідно чітко розробленим тимчасового плану або ж без будь-яких часових рамок;
- спадкоємні і розділові стратегії: досвідчені працівники допомагають новачкам інтегруватися в організацію; також новачки можуть спостерігати за ними (тобто відбувається «імітаційне навчання»), або ж їм доводиться самостійно визначати і розробляти свої робочі «ролі»;
- інвеститура і дівеститура: новачки можуть проявляти свої особистісні якості у своїй діяльності, або ж їм доводиться орієнтуватися на вже існуючі ролі.

### ***5. Теорії процесу соціалізації***

Дослідження, які мають під собою теоретичну базу, перш за все, пов'язані з чотирма теоретичними підходами. Ми поговоримо про три з них: когнітивної теорії

імітаційного навчання, теорії атрибуції і теорії стресу. Що стосується четвертого підходу – теорії дій – то про нього ми вже розповідали у другому розділі.

### *5.1. Імітаційне навчання*

Досвід, який призводить до зміни поведінки, людина може отримати самостійно, або спостерігаючи за поведінкою іншої людини. При цьому люди, за якими спостерігають (або «зразки»), можуть бути присутніми як реально, так і бути символічними персонажами в книгах, журналах, газетах, фільмах і т. д.

Бандура виділяє чотири головних ефекти:

1. Перш за все, спостерігач не може (або може тільки частково) засвоїти натреновану поведінку, і зробити її частиною свого поведінкового репертуару.
2. Спостерігач сприймає не тільки поведінку зразка, але і результати цієї поведінки.
3. Спостерігач може дізнатися, що спостережувана поведінка за певних умов може привести до приємних або неприємних наслідків. Він вчиться оцінювати вірогідність тих чи інших наслідків прояви певних моделей поведінки в специфічних ситуаціях.
4. Спостережувані моделі поведінки не обов'язково демонструють відразу після спостереження. Це може статися і пізніше, під час відсутності зразка. Тому Бандура відрізняє засвоєння моделі поведінки від її демонстрації. Засвоєння відбувається шляхом накопичення і заучування ознак спостережуваної поведінки зразка (див. Пункт 1), а демонстрація залежить від очікуваних результатів цього поведінки (див. Пункти 2 і 3).

Таким чином, на поведінку спостерігача впливає не тільки інформація про поведінку зразка, а й інформація про результати цієї поведінки.

### *5.2. Теорія атрибуції*

Відправною точкою для досліджень атрибуції прийнято вважати опубліковану в 1958 році Фріцом Хайдером книгу під назвою «Психологія міжособистісних відносин».

Згідно Хайдеру, джерела обґрунтування спостережуваних подій і дій слід шукати або в самому спостерігачі, або в умовах навколишнього середовища. Відповідно, він виділяє особистісну і ситуативну атрибуцію. При особистісній атрибуції подія або дія приписують внутрішнім характеристикам актора. При ситуативній ж атрибуції пояснення події або дії будуть шукати в зовнішніх аспектах навколишнього середовища.



Найбільш важливими факторами особистісної (диспозиційної) атрибуції Хайдер вважав відповідно *навантаження і здібності*. Що ж стосується ситуативної атрибуції, то тут найважливішим фактором він вважав труднощі, обумовлені навколишнім середовищем. Обидва диспозиційних фактора багато в чому пов'язані між собою. Якщо відсутня умова, то виконати дію неможливо. Виразність труднощів, обумовлених навколишнім середовищем, вказує на диспозиційні причини.

Беручи за відправну точку ідеї Хайдера, Вайнер виділяв внутрішню і зовнішню атрибуцію, в залежності від місця розташування передбачуваного джерела обґрунтування (тобто, в залежності від того, що служить причиною результату роботи – людина або який-небудь аспект навколишнього середовища). Однак він ввів третій параметр, а саме тимчасову стабільність причин, і протиставив стабільні фактори непостійним. На відміну від непостійних, стабільні фактори змінюються щодо мало, і на них навряд чи можна вплинути.

Згідно з обома параметрами класифікації, всі чотири найважливіших чинника самоатрибуції результатів дії можна класифікувати наступним чином:

#### Місцезнаходження

Стабільність	Внутрішня	Зовнішня
Стабільність	Обдарованість	Складність завдання
Мінливість	Зусилля	Випадковість:(везіння або невезіння)

Вайнер зробив висновок, що каузальна атрибуція результатів роботи характерним чином впливає на емоційну реакцію в різних виробничих ситуаціях, а також на очікування успіху і невдачі в схожих виробничих ситуаціях в майбутньому. Стабільність передбачуваних причин впливає в першу чергу на очікування, пов'язані з продуктивністю. Але ці очікування навряд чи можна змінити, якщо людина пояснює свої успіхи і невдачі непостійними причинами, оскільки непостійні причини можна змінити (наприклад, навантаження), або ж тому, що вони змінюються випадковим чином за своїм визначенням (удача і невдача). Емоційна реакція на успіх (або невдачі) залежить в першу чергу від того, приписують чи результат зовнішнім або внутрішнім чинникам. Два важливих для трудової поведінки виду емоційної реакції – це гордість і сором. Гордість – це внутрішня атрибуція успіху, а сором є внутрішньою атрибуцією невдачі.

#### 5.3. Теорії стресу в організаційній соціалізації

Моделі соціалізації, пов'язані з теоріями стресу, мають вигляд *процесуальних моделей*. Наприклад, деякі дослідники виділяють чотири етапи соціалізації:

1. Випереджаюча соціалізація: цей етап включає більш-менш реалістичні представлення нового працівника про вимоги організації, а також про вимоги робочого місця.

2. На першому етапі перебування працівника в організації, етапі знайомства, відбувається в першу чергу швидке і точне визначення вимог.

3. Етап зміни і навчання включає процес адаптації працівника до вимог організації. Перш за все, тут мова йде про ефективність копінг-стратегій, які він застосовує.

4. Етап результатів соціалізації. Якщо працівнику не вдається нормально впоратися з усіма стресорами, то на цьому етапі він може відчувати більш-менш явні симптоми стресу. Знову-таки, ці симптоми несуть з собою негативні для організації наслідки – н-д, незадоволеність роботою, низьку продуктивність, прийняття неправильних рішень, часті прогули і, як наслідок усього цього, зміну місця роботи.

Отже, відповідно до цієї моделі, успішне виконання всіх вимог в першу чергу залежить від реалістичних уявлень нового працівника про всіх специфічних вимогах організації, а також про її цілі; від швидкого і точного визначення всіх специфічних вимог, а також від ефективності копінг-стратегій працівника.

Згідно транзакційної когнітивної теорії стресу і копінга Лазаруса, станом стресу передують три процеси оцінки. Під час першого процесу ситуацію оцінюють на предмет того, чи сприяє вона, загрожує або перешкоджає досягненню людиною мети. Під час другого процесу відбувається оцінка того, якими ресурсами і можливостями виконати завдання володіє людина. Повторна оцінка ситуації відбувається на основі обох попередніх оцінок і подолання стресу, яке за ними слід. Ці три оцінки визначають специфічні відчуття стресу, особливо емоційний душевний стан людини.

Реалізуючи діяльність, людина намагається відновити баланс між вимогами / можливостями і своїми альтернативами дій / амбіціями. Відповідно, в центрі досліджень подолання стресу знаходяться стратегії її подолання (тобто, стабільні в часі моделі дій в ситуаціях, які можуть загрозувати працівнику або пред'являти йому занадто високі вимоги). Ці стратегії спрямовані на регулювання оцінки, зміна навколишнього середовища і регулювання емоцій. Згідно Фолькман і Лазарусу, можна виділити *інтрапсихічні*, *діяльні* і *експресивні* стратегії подолання стресу.

# ПРИЙНЯТТЯ РІШЕННЯ

## 1. *Визначення поняття «рішення»*

У літературі поняття *рішення* визначають вельми по-різному. По-перше, під рішенням розуміють підклас *вирішення проблем*, причому прийняття рішень в першу чергу пов'язано з оцінкою альтернатив і вибором однієї з них, в той час як концепт *вирішення проблем* включає цілий процес визначення проблеми, а також пошуку, оцінки і вибору альтернатив. По-друге, вирішення проблем відрізняється від прийняття рішення тим, що воно стосується тільки виконання легких завдань, які мають своє правильне рішення, в той час як прийняття рішення пов'язане з більш комплексними проблемами, при вирішенні яких доводиться вибирати з великої кількості альтернатив, і вибір цей може бути пов'язаний з ризиком і небезпекою.

Важлива ознака прийняття рішення полягає в тому, що людина бачить, як мінімум дві різні можливості дії. На основі визначених критеріїв вона вибирає одну з альтернатив і має намір її реалізувати.

Проблему формують три компоненти:

- небажаний вихідний (або фактичне) стан;
- бажане кінцеве (або належне) стан;
- бар'єри, які перешкоджають трансформації небажаного вихідного в бажане кінцевий стан.

Дернер наступним чином визначив концепт проблемної ситуації: «Людина стикається з проблемою, якщо його не влаштовує ситуація, що склалася або внутрішній стан, однак він не має в своєму розпорядженні в даний момент засобами для того, щоб перевести небажане початковий стан в бажане кінцеве».

*Бар'єри*, які перешкоджають досягненню мети, можуть полягати в:

- складності пошуку найкращої комбінації з великої кількості можливостей дії (наприклад, при грі в шахи);
- (тимчасової) невідомості можливостей дії, які допоможуть досягти бажаного кінцевого стану;
- те, що при незадовільному початковому стані кінцеве, тим не менш, може бути незрозуміло.

За допомогою вирішення проблем і прийняття рішень люди намагаються знайти шлях від незадовільного початкового стану до бажаного підсумкового. Весь процес прийняття рішення можна уявити як послідовність декількох етапів:

1. Визначення проблеми (аналіз ситуації, цілей).
2. Пошук альтернатив.
3. Оцінка альтернатив.

4. Прийняття рішення (вибір однієї з альтернатив).
5. Виконання / реалізація.
6. Контроль.

Ця послідовність етапів зовсім не означає, що рішення завжди приймають саме за цією схемою. В першу чергу при прийнятті рішень в групі часто буває бажано сконцентруватися на окремих етапах і відмежувати їх від інших етапів, тому що саме так можна буде уникнути деяких типових помилок при прийнятті рішень в групі.

Ось ці помилки:

1. Орієнтація на рішення замість орієнтації на проблему: проблему (вихідний і кінцевий стан) не аналізують, і замість цього відразу намагаються знайти можливі рішення. Через це ми часто можемо «упустити» оригінальні рішення.
2. Змішування пошуку та оцінки альтернатив: це може привести до внутрішнього контролю, (або говорити тільки ті речі, які ніхто не буде критикувати), а також до боротьби за владу і суперечки про престиж і авторитет (людина зачіпає критика, і він починає відстоювати свою позицію).
3. Занадто швидке прийняття рішення (в першу чергу, більшістю голосів): це також проковує обурення і боротьбу за владу.

## **2. Дослідження прийняття рішень**

Для досліджень рішень були запропоновані *нормативні* та *дескриптивні* підходи. В контексті нормативних підходів намагаються розробити нормативні рекомендації для дій в ситуаціях прийняття рішення. На противагу цьому, в дескриптивних підходах намагаються описати і пояснити фактичні дії людини в ситуаціях прийняття рішення.

*2.1. Нормативний підхід до дослідження прийняття рішень. Теорія суб'єктивної очікуваної корисності*

Успішне прийняття рішення передбачає, що людина буде досліджувати кожен з наявних у нього альтернатив на предмет її переваг і недоліків (тобто, оцінювати її корисність). У контексті теорії суб'єктивної очікуваної корисності («суб'єктивна очікувана корисність»; «максимізація суб'єктивної очікуваної корисності») намагаються провести саме такий аналіз ситуації прийняття рішення, а також сформулювати правила для успішного пошуку рішення.

Елементи цієї моделі – це альтернативи (А), між якими і відбувається вибір; результати вибору цих альтернатив (К); їх корисність (N); а також ймовірність наслідків (W).

## 2.2. Евристики в прийнятті рішень

Часто люди використовують так звані «евристичні методи», тобто, емпіричні правила, які спрощують процес пошуку рішення. Найбільш поширені евристичні методи прийняття рішень – це евристики *доступності*, *репрезентативності*, *прив'язки і коригування*.

**Евристика доступності** полягає в тому, що оцінка частоти або ймовірності події залежить від кількості прикладів або випадків, про які знає людина. Людина може знати багато таких подій, наприклад, з тієї причини, що про них надзвичайно часто повідомляють в засобах масової інформації. Що стосується організації, то тут ця евристика може бути виражена в рішенні ввести в виробництво на регіональному підприємстві будь-якої продукт, в тому випадку, якщо в районі, в якому розташовується це підприємство, існує пере- або недопредставлення певних груп покупців

**Евристика репрезентативності** полягає в тому, що певній події передчасно приписують занадто високу репрезентативність в групі подій тому, що воно краще вписується в певну когнітивну схему. Типовим прикладом цього евристичного методу в економіці може послужити так звана «помилка гравця». Ось приклад цієї помилки: тенденція випадкової динаміки курсу на ринку капіталу може ввести інвесторів в оману, і вони віддадуть перевагу зберігати акції, які знижуються в ціні вже на протязі тривалого часу, тому що будуть думати, що курс цих акцій підвищиться з більшою ймовірністю, ніж курси інших акцій.

Евристику репрезентативності також використовують при так званих «хибних кон'юнкції». Тут ймовірність окремої події вважають меншою, ніж її ймовірність у комбінації з іншими подіями. В одному дослідженні Тверський і Канеман описували студентку філософського факультету Лінду, яка цікавилася соціологією, екологією, а також проблемою дискримінації національних меншин. Дослідження мало на увазі проведення опитування, за результатами якого більшість людей (90%) вважають більш імовірною комбінацію висловлювань «Лінда працює в банку і бере активну участь в русі феміністок», ніж просту фразу «Лінда працює в банку», хоча фактична ймовірність першого висловлювання ні в жодному разі не була вище, ніж вірогідність другого. Очевидно, що перший вислів краще відповідає когнітивної схемою: «Жінка, яка цікавиться соціологією, екологією, проблемою дискримінації національних меншин, і бере активну участь в русі феміністок».

**Евристика прив'язки і коригування** (або «ефект якоря») полягає в способі мислення, при якому людина спотворює або пристосовує свої судження або оцінку

в сторону первісної ситуації. Цей ефект виявили Норткрафт і Ніл в своєму дослідженні. Експеримент полягав в тому, що автори роздали кільком маклерам по нерухомості різні прайс-листи, в яких вони навмисно змінювали ціну на один і той же будинок. Після цього вони запропонували їм оглянути цей будинок, і оцінити його вартість. Як показали результати експерименту, оцінка вартості будинку залежала в першу чергу від ціни, зазначеної в прайс-листі. Схожий ефект можна спостерігати під час переговорів про ціну, в яких первинну пропозицію продавця значно впливає на розмір суми, на яку в підсумку погоджується покупець.

Дослідження різноманітних «спотворень», які люди схильні робити, формуючи судження при прийнятті рішень, призвели до створення концепції дескриптивних моделей прийняття рішень, в яких було дано послідовне і детальне пояснення ряду так званих «аномалій при прийнятті рішень».

Сьогодні, у великих організаціях підходи до дескриптивних досліджень прийняття рішень залучають все більше уваги у зв'язку з тим, що їх можна використовувати при ціноутворенні, в першу чергу, при утворенні структури ціни. Ціни на товари і послуги все частіше складаються з більшої кількості різних внесків покупців (сюди можна включити податок на установку обладнання, основний збір, плату за використання, непостійну ціну, аванс і процентну ставку). Різна кількість і вираженість окремих внесків призводять до утворення різних структур ціни. Хоча всі ці внески можна узагальнити, отримавши при цьому ефективну ціну, і таким чином провести об'єктивне порівняння, все одно з'ясовується, що різні структури цін, які відповідають одній і тій же ефективній ціною, по-різному сприймаються покупцями і призводять до прийняття різних споживчих рішень.

Керуючись результатами цих досліджень, Бауер розробив «теорію відносних суджень». Ядром цієї теорії служить припущення в тому, що загальна оцінка комплексного пропозиції складається із сукупності послідовних відносних суджень про окремі елементи ціни товару. Тут в першу чергу беруть за відправну точку той факт, що покупці не роблять абсолютних оцінок про ціну пропозиції, а оцінюють його на основі порівняльних величин. Такими порівняльними величинами для винесення відносних суджень можуть, наприклад, служити пропозиції конкурентів, власний і чужий досвід використання подібних продуктів, а також фінансові ресурси.

Оскільки окремі елементи структури ціни відображають конкретні елементи функціональності товару, сама структура ціни являє собою об'єкт для можливих відносних суджень.

Оцінку окремих елементів ціни можна зробити швидше і легше, ніж загальну оцінку товару. Тому частіше покупці порівнюють між собою в першу чергу окремі елементи структури ціни різних пропозицій, і не проводять порівняльну оцінку

загальної функціональності пропонованих товарів. Судження про окремі елементи ціни товару можна дуже легко узагальнити, тобто, виявити між ними схожість, або ідентичність, наприклад: «пропозицію *A* краще за п'ятьма параметрами, а пропозиція *B* краще тільки за двома». Таким чином, в моделі відносних суджень покупця розглядають як «локального оптимізатора», який при оцінці конкуруючих пропозицій в першу чергу звертає увагу на відмінності в окремих елементах структури ціни цих пропозицій, «зважує», наскільки ці відмінності схожі або ідентичні, і виводить загальну оцінку, не аналізуючи при цьому відносну частку кожного елемента структури ціни в загальному результаті. В результаті цього, він в процесі оцінки систематично неправильно обробляє і інтегрує порівняльні величини, і в підсумку звертає увагу на непотрібну інформацію.

Багато експериментів емпірично підтвердили справедливність гіпотез цієї теорії.

# СОЦІАЛЬНІ КОНФЛІКТИ

## *1. Поняття конфлікту*

Конфлікт – розбіжність інтересів або переконання сторін, що сприймається як такі, що їхні прагнення не можуть бути досягнуті одночасно.

Чарльз Дарвін вивчав боротьбу видів «за виживання найбільш пристосованих». Зигмунд Фрейд розглядав внутрішню боротьбу різних психодинамічних сил за контроль над Его людини. А Карл Маркс на основі існуючої до нього діалектичної філософії розробив політичне і економічне вчення, засноване на переконанні, що конфлікт – неминуча частина життя суспільства.

Якщо з ідей цих трьох видатних мислителів ХІХ століття ми зробимо висновок, ніби конфлікт обов'язково носить руйнівний характер, від нас вислизне сенс їх робіт. Для Дарвіна найціннішим показником в боротьбі за виживання була поява індивідуума, що має генетичну аномалію, яка як раз і сприяла цьому виживанню: завдяки генетичному пристосуванню, що відбувалося в ході боротьби за виживання, виникали нові види. Точно так же Фрейд передбачив розвиток індивідуальності і її інтуїції завдяки внутрішній боротьбі, в якій людина прагне досягнути і перетворити свої внутрішні конфлікти. К. Маркс у своєму діалектичному матеріалізмі прийшов до висновку, що конфлікт тягне за собою новий конфлікт, що зміни неминучі і що, у всякому разі на його переконання, вони неминуче ведуть до поліпшення умов життя людини. Всі троє були свято переконані в *позитивних властивостях і необхідності конфлікту*, всі троє бачили як добродійні, так і дорого обходяться наслідки явища.

## *2. Результати вирішення проблем*

Успішне вирішення проблем призводить до результатів, які можна згрупувати в три великі класи: компроміси, угоди про процедуру для визначення переможця та інтеграційні рішення.

**Компроміс.** Являє собою угоду, що досягається, коли сторони конфлікту сходяться на серединній точці на таку собі очевидною координаті.

**Угода про процедуру** визначення переможця, тобто правило, за яким одна сторона отримує все, а інша – нічого або дуже мало. Існує багато різних процедур для таких випадків:

- Кидають монету.
- Порівнюють потреби і віддають перемогу того, хто більше всіх стурбований даним питанням.
- Вдаються до вирішення питання третьою стороною, і перемога дістається тому, чия позиція ближче до поглядів арбітра або судді.



- Голосують, і перемагає той, хто набере більшість з певного безлічі голосів.

**Інтегративне рішення** примиряє (інтегрує) інтереси сторін конфлікту.

З трьох варіантів вирішення проблем майже завжди найбільш бажані інтегративні рішення. Бо вони:

- більш довготривалі;
- вносять більший внесок у взаємини сторін;
- можуть послаблювати відчуття конфлікту.

Інтегративні рішення не завжди можливі, але в більшості ситуацій інтегративний потенціал вище, ніж це часто усвідомлюється. Особливо велика ймовірність того, що результат вирішення проблем буде інтегративним, у випадках, коли:

- домагання високі;
- фактор часу не надто значущий;
- страх перед конфліктом слабкий;
- сторони конфлікту не заглиблюються в проблеми справедливості.

### ***3. Типи інтегративних рішень***

Фахівці виділяють п'ять шляхів, що ведуть до п'яти типам інтеграційних рішень:

- 1) збільшення доступних ресурсів (розмірів пирога),
- 2) неспецифічна компенсація,
- 3) взаємні послуги,
- 4) зниження витрат
- 5) стикування інтересів.

Типи рішень перераховані в порядку зростання складності отримання необхідної інформації.

#### ***3.1. Збільшення доступних ресурсів***

Деякі конфлікти кореняться в обмеженості ресурсів. В таких умовах можна прийти до інтегративної рішенням за допомогою збільшення доступних ресурсів – розміру пирога, так би мовити. Збільшення пирога є корисним варіантом, коли одна сторона знаходить пропозиції іншої прийнятними по суті, але відкидає їх, тому що платити за них треба за рахунок інших можливостей.

Інформаційні вимоги в цьому випадку дуже малі. Все, що треба, це знати вимоги іншої сторони.

У пошуках рішення шляхом збільшення розмірів пирога корисними можуть бути сфокусовані питання, сформульовані наступним чином:

- Як сторони конфлікту можуть отримати те, що потрібно кожній?

- Чи не корениться чи проблема в нестачі ресурсів?
- Як можна збільшити ці критично важливі ресурси?

### *3.2. Неспецифічна компенсація*

У разі неспецифічної компенсації одна сторона отримує те, що вона хоче, а іншій стороні платять якоїсь монетою, яка ніяк не пов'язана з тим, що отримала перша сторона. Компенсація є неспецифічною, коли вона не має відношення до характеру понесених витрат.

Джерелом компенсації зазвичай є сторона, вимоги якої задовольняються, тому що вона як би «купує» згоду іншої сторони. Однак джерелом може бути і та, яка отримує компенсацію. Прикладом останнього випадку може бути службовець, який працює без обіду, зате нарешті один і в комфортних умовах.

Для того щоб придумати рішення на основі неспецифічної компенсації, потрібні два типи відомостей: (1) інформація про те, що може представляти для іншого особливий інтерес – наприклад, уважне ставлення або просто гроші; (2) інформація про те, наскільки важко протистоїть стороні робити необхідні поступки. Такі відомості потрібні, щоб компенсація була адекватною.

Неспецифічна компенсація часто буває корисною, але і у неї є обмеження, головним чином нормативні.

### *3.3. Взаємні послуги*

Рішення проблеми за допомогою надання взаємних послуг полягає в тому, що кожна сторона погоджується поступитися в тому, що не дуже важливо для неї, але дуже важливо для іншої сторони. Таким чином кожна сторона задовольняє ту частину своїх вимог, яка видається їй найважливішою. Як і інші способи вирішення проблеми, взаємні послуги не можуть вважатися універсальним шляхом до інтегративної рішенням. Такий спосіб можливий, тільки коли розглядаються декілька питань, що мають різне значення для сторін конфлікту.

Взаємні послуги можна розглядати як варіант неспецифічної компенсації, коли одна сторона робить поступки, про які мріє інша, і навпаки.

Для вироблення рішення шляхом взаємних послуг корисно мати інформацію про те, які з питань для кожної зі сторін є найбільшим пріоритетом, щоб поступки з одного боку знаходилися відповідно до поступками інший, але при цьому немає необхідності в відомостях про характер інтересів (цілей і ціннісних установок), які лежать в основі цих пріоритетів.

### *3.4. Зниження витрат*

У рішеннях, що досягаються зниженням витрат, одна зі сторін отримує те, що хоче, а витрати, які при цьому терпить інша сторона, знижуються або взагалі

ліквідовуються. Результат виявляється взаємовигідною не тому, що перша сторона пожертувала своєю позицією, а тому, що друга постраждала менше, ніж могла б.

Зниження витрат часто приймає форму специфічної компенсації, при якій поступається сторона отримує взамін своїх поступок щось, в точності відповідає втратам. Специфічна компенсація тим і відрізняється від неспецифічної, що передбачає відшкодування відповідно до природи витрат, а не відшкодування будь-якої іншої монетою. Витрати фактично анулюються, врівноважуються вигодами в інших областях.

Ясно, що для вироблення рішення шляхом зниження витрат корисно знати природу цих витрат. Це включає більш глибоке знання, ніж те, що стосується пріоритетів протилежної сторони. Воно означає знайомство з її уявленням про її інтересах, ціннісних установках і потребах, які лежать в основі позиції, займаної іншим боком.

### *3.5. Стикування інтересів*

При стикуванні інтересів ні одна, ні інша сторона конфлікту не домагається своїх вихідних вимог, але з'являється новий вибір, який відповідає найбільш важливим інтересам, які лежать в основі цих вимог.

Стикування зазвичай відбувається в результаті переформулювання проблем (и) на основі з'ясування головних інтересів. Рідко буває так, щоб знайдене рішення могло зістикувати всі інтереси сторін конфлікту. Найчастіше враховуються високопріоритетні інтереси, а менш пріоритетні відкидаються. Наприклад, погодившись поїхати на озеро, дружина може пожертвувати задоволенням дихати морським повітрям, а чоловік – своєю пристрастю до живописних гірських видів.

Таким чином, в пошуках стикові рішення зазвичай потрібно уявлення про природу інтересів конфліктуючих сторін і про пріоритетність цих інтересів. Знання пріоритетних інтересів – не те ж саме, що знання пріоритетних проблем (яке корисне при виробленні рішення шляхом надання взаємних послуг). Проблеми – це те, що конкретно обговорюється в даний момент, а інтереси – це те приховане, що лежить в основі переваг, що стосуються обговорюваних проблем.

Для досягнення оптимального стикові рішення зазначена інформація використовується наступним чином. На першому етапі модель пошуків рішення повинна враховувати всі інтереси обох сторін. Якщо це не призводить до появи взаємоприйняттого варіанту вирішення, слід відкинути деякі інтереси з низькою пріоритетністю і знову приступити до пошуків. Результат вже не буде ідеальним, але ймовірно, що він буде взаємоприйнятним. Виняток фонових цінностей при виробленні стикові рішення аналогічно виключення фонових вимог в пошуках

рішення шляхом надання взаємних послуг. Але останнє відноситься до конкретних пропозицій, тоді як перше відноситься до інтересів, які лежать в основі цих пропозицій.

У пошуках стикові рішення можна задавати такі спрямовані питання: Які базові інтереси сторін конфлікту? Які з цих інтересів пріоритетні? Як поєднати обидва набору високо пріоритетних інтересів?

#### ***4. Етапи творчого вирішення проблем***

Для пошуків творчого рішення в разі уявного розбіжності інтересів найбільше підходить послідовність кроків, наведена нижче:

**Крок 1.** Задайтесь питанням, чи дійсно в даному випадку існує конфлікт інтересів? Те, що представляється реальним конфліктом інтересів, може насправді бути уявним конфліктом, якщо сторони невірно розуміють обставини або якщо одна зі сторін неправильно інтерпретує пропозиції або інтереси іншої. Якщо сторони усвідомлюють це, конфлікт зникне і необхідність в рішенні проблем відпаде. Тому питання про те, чи є в даному випадку реальний конфлікт інтересів, представляється в якості першого кроку абсолютно логічним.

Уявний конфлікт може виникнути з трьох причин. По-перше, можуть виникнути помилкові уявлення про наміри або прагнення іншого боку. По-друге, одна зі сторін може уявити, що передбачувані дії іншої сторони приведуть до таких витрат, до яких насправді вони привести не можуть. По-третє, одна зі сторін може розглядати наміри іншого як спірні або необґрунтовані, якими вони насправді не є.

**Крок 2.** Проаналізуйте власні інтереси, визначте обґрунтовано високий рівень своїх домагань і будьте готові дотримуватися його. Коли дійшли висновку, що конфлікт дійсно існує, наступним кроком учасника конфлікту повинен бути ретельний аналіз власних інтересів, базових цілей і цінностей. Так можна уникнути небезпеки залишитися з носом, вплутавшись в суперечку з несуттєвим питань. У цій справі корисними можуть бути методи аналізу інтересів. Прояснивши свої інтереси, слід визначити обґрунтовано високий рівень домагань по цим інтересам і приготуватися до того, щоб відстоювати їх. Коротше, в захисті своїх базових інтересів слід бути і амбітним, і наполегливою.

**Крок 3.** Шукайте шляхи до примирення домагань обох сторін. Визначивши високий рівень своїх домагань, слід шукати шлях до того, щоб примирити їх з домаганнями протилежної сторони. Іншими словами, учасник конфлікту має зайнятися пошуком інтеграційного рішення проблеми. Слід задатися сформульованими вище питаннями, що допомагають змінити погляд на проблему,

і розробити одну або дві моделі пошуків з метою досягнення цілей, які обидва боки представляються найважливішими.

Ні в якому разі не очевидно, що якийсь із п'яти типів інтеграційних рішень краще або більш досяжний, ніж інші. Тому не рекомендується починати пошуки, маючи на увазі тільки один певний тип інтеграційних рішень. Правильне рішення в значній мірі залежить від доступної інформації. Якщо однією зі сторін не вдається зрозуміти підстави вимог іншого боку, зниження витрат і стикування інтересів неможливі, і доводиться задовольнятися трьома іншими підходами. З іншого боку, якщо така інформація є, все одно є сенс розглядати відразу кілька рішень, наприклад шукати способи збільшити розмір пирога і в той же час прагнути до стикуванні інтересів.

Буває, що відомостей про стан справ у іншого боку занадто мало, щоб використовувати продуманий підхід до пошуку інтеграційних рішень. Наприклад, одна зі сторін може відкидати все пропозиції іншої без будь-яких пояснень або контрпропозицій. У таких випадках доводиться йти шляхом проб і помилок, пропонуючи серію варіантів вирішення проблеми в надії, що один з них влаштує і противну сторону.

**Крок 4.** Знижуйте рівень домагань і продовжуйте пошуки рішення. Якщо крок 3 не приводить до згоди, слід вибрати між двома подальшими можливостями. Можна трохи знизити свої домагання, тобто поступитися по менш пріоритетним питанням або взагалі їх відкинути і зробити нову спробу досягти згоди. Або ж, коли модель пошуків враховує домагання й іншої сторони, можна знизити рівень прийняття цих домагань і, якщо це веде до згоди, переконати іншу сторону в бажаності такого зниження.

Крок 4 слід повторювати, поки не буде досягнуто згоди або догляд не стане очевидно неминучим.

# ТРУДОВА МОТИВАЦІЯ ТА ЗАДОВОЛЕНІСТЬ ПРАЦЕЮ

## *1. Визначення поняття*

Мотивація до праці - це сукупність сил, що беруть початок всередині людини і поза нею, що стимулюють трудову поведінку і визначають її форму, спрямованість, інтенсивність і тривалість.

## *2. Теорії трудової мотивації*

### *2.1. Теорія постановки цілей*

**Зміст теорії.** В основі теорії постановки цілей лежить припущення, що люди ведуть себе раціонально. Суть теорії – це відношення між цілями, намірами і успішністю виконання роботи. Базова посилка теорії полягає в тому, що в своїх діях людина керується усвідомлюваними ідеями. Цілі – це те, чого людина свідомо намагається досягти.

*Цілі виконують дві основні функції:* вони є основою мотивації і задають напрямок поведінки. Мета допомагає людині вирішити, скільки зусиль докладати при виконанні роботи. Цілі – це поведінкові наміри, які впливають на успішність виконання роботи. Але для того щоб цілі позитивно впливали на виконання роботи, необхідно виконання **двох умов**. *По-перше*, людина повинна усвідомлювати мету і знати, що повинно бути досягнуто. *По-друге*, людина повинна визнавати мету як щось, заради чого вона готова працювати. Ухвалення мети передбачає, що людина готова здійснювати дії, необхідні для її досягнення.

Відповідно до теорії постановки цілей, яку розробили Лок і Летам, **більш важкі цілі обумовлюють більш високий рівень успішності виконання роботи**. Прихильність меті пропорційна її труднощі. Тобто чим важче мета, тим більше віддана їй людина. Цілі також розрізняються по своїй специфічності. Одні цілі носять загальний характер, інші більш конкретні. **Чим більш специфічна мета, тим більш концентровані зусилля людини на її досягненні і тим вужче спрямована поведінка**. Важливо також, щоб людина отримувала **зворотний зв'язок щодо успішності своєї діяльності**, так як зворотний зв'язок дозволяє дізнатися, чи слід працювати більш інтенсивно або продовжувати працювати як раніше.

Таким чином, відповідно до теорії постановки цілей, високу мотивацію та успішність діяльності забезпечують такі чинники і умови: 1) цілі; 2) трудність і специфічність мети; 3) зворотній зв'язок.

**Джерело мотивації**, відповідно до теорії постановки цілей, - це бажання і намір досягти мети; воно повинно супроводжуватися прийняттям мети. Теорія постановки цілей розглядає мотивацію не як результат вроджених потреб, почуття

несправедливості або різних режимів підкріплення, а як наслідок того, що людина ставить перед собою певні цілі, приймає їх і направляє свої зусилля на їх досягнення. Особлива увага в теорії постановки цілей приділяється спрямованості поведінки.

## *2.2. Теорія саморегуляції*

**Зміст теорії.** У центрі теорії саморегуляції – ідея цілей. Вважається, що люди свідомо ставлять перед собою цілі, які направляють їх поведінку в певне русло. Крім того, кожна людина займається самомоніторингом, або самооцінювання, тобто віддає собі звіт в тому, наскільки він наближається до поставленої мети. Оцінці своїх успіхів в досягненні мети сприяє отримання зворотного зв'язку. Зворотній зв'язок — це інформація про те, наскільки успішно людина рухається до мети. Зворотній зв'язок нерідко створює розбіжність між існуючою позицією людини на шляху до мети і бажаною або необхідною позицією на шляху до неї. По суті, зворотний зв'язок може вказувати людині, що він, намагаючись досягти мети, встав на хибний шлях. Саме в цей момент людина реагує на інформацію, надану зворотним зв'язком. Реакція може полягати в зміні поведінки з метою зменшення розбіжності між існуючим і бажаним прогресом. Зворотній зв'язок може також вказувати на мінімальне розходження або відсутність розбіжності між реальним і бажаним станом на шляху до мети. Якщо розбіжність невелика, у людини формується високий рівень самоефективності, почуття особистого контролю і здатності впливати на навколишній світ, а це призводить до впевненості в тому, що цілі можна досягти і що вона буде досягнута. Однак велика розбіжність може призвести до втрати самоефективності, яка знижує впевненість людини в досягненні мети. Якщо розбіжність велике, людина може переглянути мета, т. Е. Скорегувати її, переводячи на менш важкий рівень.

З кожним успіхом в досягненні поставленої мети ми зміцнюємо загальне почуття самоефективності. Досягнення цілей набуває властивість узагальненість, тобто людина, ґрунтуючись на раніше досягнуті цілі, знаходить велику впевненість в досягненні майбутніх цілей. Ця група теорій іменується теорією саморегуляції, згідно з якою людина відіграє активну роль у контролюванні своєї поведінки, пошуку зворотного зв'язку, реагуванні на зворотний зв'язок і формуванні думки щодо ймовірності успіху майбутніх спроб.

## *2.3. Теорія характеристик роботи*

**Зміст теорії.** Відповідно до цієї теорії, локусом контролю для мотивації є здебільшого не індивід, а середовище, в якому здійснюється робота. Прихильники цієї теорії вважають, що при відповідній організації праці робота може

стимулювати мотивацію до роботи. Тому будь-яка людина може бути високо мотивований, якщо умови праці цьому сприяють. Відповідно до теорії характеристик роботи, існують атрибути роботи, які сприяють мотивації. У 1976 р Хекман і Олдхем запропонували модель характеристик роботи, яка може служити наочним прикладом такого підходу до мотивації. Це одна з найбільш досліджених теорій в історії І / О психології. Модель складається з чотирьох основних елементів. **Перший елемент** – це специфікація характеристик певної роботи, що сприяють мотивації:

1. Різноманітність навичок – кількість різних видів діяльності, навичок і здібностей, необхідних для виконання роботи.

2. Ідентичність завдання – міра, в якій робота передбачає виконання цілісного, розпізнається трудового блоку, тобто виконання роботи від початку до кінця з видимими результатами.

3. Значимість завдання - вплив виконуваної роботи на життя і роботу інших людей, всередині або поза організації.

4. Автономність – ступінь свободи, незалежності, самостійності в режимі роботи та визначенні процедур, які складають роботу.

5. Зворотній зв'язок – ступінь, в якій здійснення необхідних трудових дій призводить до отримання чіткої інформації про ефективність діяльності.

**Другий елемент** моделі має відношення до впливу ключових параметрів роботи на людину. Вважається, що вони впливають на три вирішальних психічних стани. Суб'єктивна осмисленість праці велика, коли робота передбачає використання різноманітних навичок, ідентичність і значимість завдання. Суб'єктивна відповідальність за результати праці залежить головним чином від ступеня автономності. Знання про результати праці є функцією від зворотного зв'язку. Відповідно до теорії характеристик праці, високий рівень вирішальних психічних станів призводить до сприятливим особистісним і трудовим результатами, включаючи високий рівень внутрішньої трудової мотивації, успішності виконання роботи і задоволеності, а також низький рівень абсентеїзму.

**Третій елемент** моделі характеристик праці - це така змінна індивідуальних відмінностей, як сила потреби в зростанні (СПР), яка відображає бажання реалізувати вищі потреби. Як і багато хто до них, Хекман і Олдхем вважають, що люди з розвиненою потребою в особистісному зростанні і розвитку більш позитивно реагують на роботу з високим рівнем ключових параметрів. Лише люди з високою силою потреби в зростанні інтенсивно переживають вирішальні психічні



стани, пов'язані з подібною роботою. Цілком модель характеристик роботи представлена на рис. 1.

**Четвертий елемент** моделі являє собою формулу для визначення здатності роботи мотивувати працівника. Формула заснована на п'яти ключових параметрах. Хекман і Олдхем називають цей індекс показником мотиваційного потенціалу (ПМП) і визначають його як

$$\text{ПМП} = (\text{Різноманітність навичок} + \text{Ідентичність завдання} + \text{Значимість завдання}) / 3 \times (\text{Автономність} \times \text{Зворотний зв'язок})$$

З перших трьох ключових параметрів виводиться середнє, оскільки всі вони впливають на суб'єктивну свідомість праці – перше з вирішальних психічних станів. Два інших параметра – автономність і зворотний зв'язок – відображають інші вирішальні стани і тому не усереднюються.

Мотиваційний потенціал роботи дуже високий, якщо кожен компонент формули має велике значення. Оскільки компоненти перемножуються, низькі показники призводять до низького мотиваційного потенціалу. Нульове значення будь-якого з вирішальних компонентів зводить показник мотиваційного потенціалу (ПМП) до нуля; робота не здатна мотивувати виконують її.

Нарешті, дія характеристик роботи опосередковано силою потреби в зростанні. На роботу з високим мотивуючим потенціалом будуть позитивно реагувати лише працівники, які прагнуть задовольнити вищі потреби.

В цілому, згідно з теорією характеристик роботи, людина, що володіє вираженою потребою в зростанні, буде демонструвати високу мотивацію на роботі, якщо робота має високий мотиваційним потенціалом. Люди ж, що виконують цю роботу, будуть відчувати задоволення своєю працею, яке є ще одним результатом, передбачуваним моделлю характеристик роботи.

### ***Огляд і синтез теорій професійної мотивації***

Теорії мотивації до можна розглядати на континуумі їх концептуальної близькості до дії. Кінці континууму – це дистальні (віддалені) і проксимальні (близькі) конструкти. Дистальні конструкти – це, наприклад особистісні особливості, які надають непрямий вплив на поведінку. Проксимальні конструкти починаються з цілей людини і характеристик роботи, які безпосередньо впливають на його поведінку.

Як впливає з систематизації мотиваційних теорій різні пояснення мотивації засновані на розгляді індивіда з різних точок зору, починаючи з генетичної

схильності і закінчуючи свідомим вибором індивіда. На крайньому дистальному закінченні – конструкт генетики / спадковості. Здатність бути мотивованим визначається генетично, є стійким компонентом особистості і може оцінюватися за допомогою письмових особистісних опитувальників.

Основу теорії Маслоу становить універсальна ієрархічно упорядкована сукупність базових людських потреб, якими володіють всі люди. Індивідуальні відмінності в мотивації пояснюються різницею в потребах, які люди намагаються задовольнити. Відповідно до теорії рівності, мотивація має соціальний компонент; т. е. те, наскільки ретельно ми готові працювати, частково залежить від того, як ми сприймаємо інших людей в нашому середовищі. Грунтуючись на соціальному порівнянні того, що віддають і отримують інші люди, ми визначаємо, які зусилля ми готові докласти. В теорії рівності неявно присутнє поняття справедливості (тобто рівності) або правосуддя, яке поміщає цей теоретичний підхід до мотивації в ту ж концептуальну систему, що і дослідження організаційної справедливості.

У міру проходження вздовж континууму в напрямку проксимальних конструктів все більш вираженим стає припущення про те, що люди самостійно роблять усвідомлений, продуманий вибір заходи прикладених зусиль. Це антитеза генетично-діспозиціонального підходу до мотивації. Проксимальні теорії засновані головним чином на когнітивному поясненні мотивації. Відповідно до теорії очікувань, людина усвідомлює результати, яких йому хотілося б отримати, усвідомлює зв'язок між своєю поведінкою і досягненням цих результатів, а також усвідомлює зв'язок між своїми зусиллями і своєю поведінкою. Ця теорія піднімає мотивацію до рівня свідомого вибору. Теорія постановки цілей – ще один приклад цього напрямку; в ній мотивація розглядається як можливість здійснення самоконтролю або саморегуляції. Здатність контролювати власне життя виділялася як одна з детермінант психічного здоров'я. Теорія постановки цілей постулює, що один із способів контролювати своє життя, – це приймати рішення про те, наскільки інтенсивно ми готові працювати.

Теорія саморегуляції – це продовження і модифікація теорії постановки цілей. Теорія саморегуляції також передбачає свідому постановку цілей, отримання зворотного зв'язку про ступінь наближення до мети і використання цієї зворотного зв'язку для зміни або збереження обраного шляху досягнення мети. Очевидно, що процес самомоніторингу, або самооцінювання, заснований на свідомій, раціональній стратегії використання інформації для управління поведінкою. Нарешті, в теорії характеристик роботи затверджується, що самі параметри або компоненти роботи сприяють мотивації. Хоча існують індивідуальні відмінності у

ставленні реагування на ці характеристики роботи, саме властивості трудового середовища сприяють вмотивованам поведінки. Теорія характеристик роботи включає найбільш проксимальні конструкти, конструкти, які організація фактично може планувати або структурувати з метою мотивування.

Виділяється сім способів підвищення рівня мотивації працівників в організаціях:

1. Мотиви та цінності працівників повинні підходити для роботи, на яку вони призначаються.

2. Зробіть роботу привабливою і узгоджується з мотивами і цінностями працівників.

3. Визначте цілі роботи, зробивши їх зрозумілими, досить важкими, привабливими і досяжними.

4. Забезпечте працівників кадровими та матеріальними ресурсами, які сприятимуть їх ефективності.

5. Створіть сприятливе соціальне середовище.

6. Заохочуйте успішне виконання роботи.

7. Створіть узгоджену, гармонійну соціотехнічну систему з цих елементів.

Як впливає з теорій професійної мотивації, представлених в цій лекції, жодна теорія повністю не враховує всі ці сім способів. Однак кожна з теорій може бути спрямована на деякі з них, що дозволяє нам зробити висновок про те, що кожна теорія мотивації до праці пропонує щось цінне для розуміння цього досить складного конструкту.

# ЛІДЕРСТВО В ОРГАНІЗАЦІЯХ

## *1. Поняття лідерства*

Згідно Ф. Фідлеру, одному з найбільш авторитетних дослідників в цій області, лідер – це «індивід в групі, перед яким поставлено завдання керувати і координувати групову діяльність або той (індивід), хто у відсутності призначеного лідера несе основну відповідальність за виконання його роботи». У цьому визначенні лідер і менеджер-керівник – майже повні синоніми. Діяльність менеджера розглядається як те, що він повинен робити, тобто як виконання певних функцій, які є частиною його посадових обов'язків. Лідерство ж скоріше відображає якісний процес управління, акцентуючи не власними обов'язки, а то, як ці обов'язки виконуються. У цьому контексті *лідерство – це вміння змушувати людей робити те, що вони не хочуть, не викликаючи при цьому ненависті ні до себе, ні до виконуваної ними роботи.*

## *2. Теорії лідерства*

У вивченні лідерства можна виділити три основні підходи. **Перший** підхід можна охарактеризувати як структурний. Він ставить перед собою завдання виявити універсальну структуру особистості ефективного менеджера, визначивши властиві їй риси або характеристики. **Другий** підхід можна назвати поведінковим. Він дозволяє аналізувати лідерство в контексті реалізованого лідером поведінки і виділяти універсальні поведінкові особливості, що забезпечують лідеру успіх. І, нарешті, **третій** ситуаційний підхід намагається синтезувати структурні і поведінкові концепції в контексті конкретних ситуаційних змінних.

**Структурні теорії.** Зосереджувалися на пошуку оптимального набору рис особистості успішного лідера. Всі дослідження прямо або побічно підводили до ідеї про те, що якщо лідер обдарований якостями, які відрізняють його від послідовників, то повинна існувати можливість визначення або виділення цих характеристик. Автори теорії лідерських рис пояснювали процес лідерства проявом тих чи інших рис характеру, початково властивих індивіду.

Дослідники, які захоплюються описом лідерських рис, ризикують втратити з поля зору інші важливі чинники лідерства, наприклад, його соціальний контекст.

Отже, єдиної думки про те, якими ж якостями повинен володіти лідер, до сих пір не існує. Переліки лідерських рис досить мало говорять про ступінь важливості кожної з них.

Очевидно, що надзавдання структурного підходу – знайти універсальний набір характеристик ефективного менеджера на всі випадки життя – навряд чи

здійснення. Кожна пора, кожне суспільство, кожна група формує або вимагає своїх лідерів.

В цілому структурний підхід зіткнувся з цілою низкою нерозв'язних проблем:

- виділення оптимального набору характеристик виявилось нездійсненим;
- підхід повністю ігнорував груповий контекст, в якому реалізується лідерство;
- підхід не зміг розкрити причинно-наслідковий зв'язок між лідерством і індивідуально-особистісними особливостями (характеризують певні риси лідера або успішне лідерство формує специфічні риси, наприклад, впевненість в своїх силах);
- в контексті даного підходу індивідуальні риси виступають як статичні освіти, позбавлені розвитку;
- невисока кореляція (в діапазоні від +0,25 до +0,35) особистісних рис з поведінковими проявами лідерства, строго кажучи, не дозволяє вважати зазначені характеристики надійними предикторами.

І все ж, незважаючи на всі недоліки, структурний підхід незмінно викликає інтерес практичного менеджменту.

**Поведінковий підхід.** Даний підхід розглядає лідерство в контексті зовнішньої поведінки, яка демонструється лідером, і намагається знайти деякі стійкі сукупності поведінкових характеристик, що забезпечують успіх лідеру.

Саме в рамках цього підходу сформувався поняття стилю лідерства, під яким розуміється *«сукупність прийомів і методів, що застосовуються лідером (керівником) з метою здійснення впливу на людей, які залежні від нього або перебувають у його підпорядкуванні»*.

Пріоритет в розробці поведінкового підходу належить К. Левіну, який разом зі своїми колегами провів експеримент, що зробив значний вплив на подальший розвиток концепції лідерства. Дослідників цікавило, як стиль поведінки лідера пов'язаний з ефективністю діяльності трьох груп. Стили керівництва: «авторитарний», «демократичний» і «попустительський».

*Авторитарним* називають стиль, при якому лідер по відношенню до веденим діє владно, директивно, жорстко розподіляючи ролі між членами групи, не дозволяючи виходити за їх межі і ретельно контролюючи їх роботу у всіх деталях. Авторитарний лідер майже всі основні функції управління зосереджує в своїх руках, не дозволяючи членам групи обговорювати або оскаржувати його дії і прийняті ним рішення.

*Демократичний* стиль, при якому лідер прагне управляти групою спільно з відомими (підлеглими), даючи їм достатню свободу дій, дозволяючи обговорювати свої рішення, підтримуючи який проявляють ними ініціативу в самих різних формах.

*Стиль* лідерства *потурання* – форма керівництва, при якій лідер практично усувається від активного управління групою і поводитьься так, як якщо б він був рядовим учасником групи. Він дозволяє членам групи робити все, що їм захочеться, надаючи їм повну свободу дій.

Основний пафос поведінкового напрямку полягає в тому, що лідерство розглядається не як заданий набір особливостей особистості і здібностей, а як форма поведінки, яку можна освоїти і якій, відповідно, можна і потрібно навчати.

Найбільш відомими дослідженнями в цьому напрямку стали роботи Американських дослідних центрів університету Огайо і Мічиганського університету.

**Дослідження університету Огайо.** В кінці 40-х років вчені університету штату Огайо почали інтенсивні дослідження поведінкових навичок і характеристик лідерства. Дослідники намагалися виявити незалежні фактори поведінки лідера, які вони звели в дві категорії, які описували значну частину лідерського поведінки. Ці вимірювання отримали назви: **структуризація діяльності і уважність до людей.**

Структуризація діяльності пов'язана з тим, в якій мірі лідер визначає і структурує свою роль і роль інших у досягненні мети групи. Вона включає набір дій, спрямованих на організацію роботи, формування відносин і визначення цілей. Лідер з високими показниками за цим фактором чітко встановлює завдання кожному члену групи, вимагає виконання певних стандартів діяльності і акцентує тимчасові параметри роботи.

Уважність до людей пов'язана з відносинами лідера з іншими членами організації. Цей фактор підкреслює важливість взаємної довіри і поваги лідера до ідей і почуттів підлеглих. Лідер повинен дбати про фізичне і душевний комфорт підлеглих, їх самоповагу і задоволеності працею. Лідер з високими показниками за цим фактором допомагає підлеглим у вирішенні їхніх особистих проблем, доброзичливий, тактовний і ставиться до них як до рівних.

Численні дослідження продемонстрували, що лідери з високими показниками по обом факторам, як правило, домагаються від своїх підлеглих більшої ефективності і задоволеності працею, ніж ті менеджери, які мають високий показник тільки по одному фактору або низькі по обом.

**Дослідження Мічиганського університету.** Мічиганська група вчених виявила два базових фактора лідерської поведінки, позначені як **орієнтація на працівників** і **орієнтація на виробництво**. Орієнтовані на працівників лідери підкреслювали важливість міжособистісних відносин, проявляли жвавий інтерес до їхніх потреб, з розумінням ставилися до індивідуальних особливостей працівників. Лідери, орієнтовані на виробництво, навпаки, вся увага концентрували на технічних і організаційних аспектах роботи. Їх головною турботою було виконання мети, а люди були лише засобом для її досягнення.

Результати досліджень, проведених в Мічиганському університеті, переконливо свідчили про те, що *лідерство, орієнтоване на людей, забезпечує більшу продуктивність і веде до зростання задоволеності працівників своєю працею.*

Поведінка лідера виявлялося залежною від безлічі обставин, нерідко зумовлює його успіх чи невдачу. Аналіз цих ситуаційних змінних і став центром уваги ситуаційного підходу.

**Ситуаційний підхід.** Численні дослідження лідерства переконливо продемонстрували, що прогнозування його успішності є значно складнішим завданням, ніж виділення окремих особистісних рис або поведінкових комплексів. Відмова від пошуку універсальних особистісних і поведінкових інваріантів підвела дослідників до визнання того, що найбільш важливі детермінанти ефективного лідерства пов'язані з конкретною ситуацією управління. Суперечливість одержуваних результатів змусила вчених уважніше поглянути на ситуаційні фактори і зробити спробу об'єднати структурний і поведінковий підходи в контекст конкретних ситуаційних змінних. **У цій концептуальній схемі стверджується, що лідерство переважно є продуктом конкретної ситуації.**

**Управлінська решітка Р. Блейка і Дж. Моутон.** Як подальшого розвитку двохфакторної моделі лідерської поведінки можна розглядати метод «управлінської решітки» Р. Блейка і Дж. Моутона.

Кожен з двох факторів, що утворюють осі решітки, має дев'ять градацій. Таким чином формується простір з 81 клітини, кожна з яких може характеризувати той чи інший стиль лідерства. Однак завдання методу полягає не стільки в тому, щоб дати точну кількісну оцінку лідерської поведінки, скільки у виявленні домінуючих чинників мислення лідера в контексті поставлених перед ним завдань.

Згідно з даними самих авторів, найбільш ефективним для лідера є проходження стилю 9. 9, якому в значній мірі поступаються і авторитарний (9. 1) і ліберальний (1.9) стилі поведінки.

# **ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК І РОЗВИТОК ПЕРСОНАЛУ**



# ОРГАНІЗАЦІЙНА КУЛЬТУРА

## ***1. Поняття організаційної культури***

*Організаційна культура* – це «філософські та ідеологічні уявлення, цінності, переконання, вірування, очікування, аттитюди і норми, які пов'язують організацію в єдине ціле і розділяються її членами».

Організаційна культура *задає певну систему координат*, яка пояснює, чому організація функціонує саме таким, а не інакшим чином. Організаційна культура дозволяє значною мірою згладити проблему узгодження індивідуальних цілей із загальною метою організації, формуючи спільний культурний простір, що включає цінності, норми і поведінкові моделі, що розділяються всіма працівниками.

Сучасні організації розглядають культуру як потужний стратегічний інструмент, що дозволяє орієнтувати всі підрозділи та окремих осіб на спільні цілі, мобілізувати ініціативу співробітників і забезпечити продуктивну взаємодію. Про організаційну культуру можна говорити тільки в разі, коли вище керівництво демонструє і стверджує певну систему поглядів, норм і цінностей, прямо або побічно сприяють виконанню стратегічних завдань організації.

Організаційна культура включає не тільки глобальні норми і правила, а й поточний регламент діяльності. Вона може мати свої особливості, залежно від роду діяльності, форми власності, займаного становища на ринку чи в суспільстві. У цьому контексті можна говорити про існування бюрократичної, підприємницької, органічної та інших організаційних культур, а також про організаційну культуру в певних сферах діяльності, наприклад, при роботі з клієнтами, персоналом та інше.

Носіями організаційної культури є люди. Однак в організаціях з усталеною організаційною культурою вона як би відділяється від людей і стає атрибутом організації, її частиною, що надає активний вплив на працівників, що модифікує їх поведінку у відповідності з тими нормами і цінностями, які становлять її основу.

## ***2. Структура організаційної культури***

У структурі організаційної культури виділяють три її рівні: поверхневий, внутрішній і глибинний. *Поверхневий рівень* включає такі зовнішні організаційні характеристики, як продукція або послуги, що надаються організацією, яка використовується технологія, архітектура виробничих приміщень і офісів, спостерігається поведінка працівників, формальне мовне спілкування, гасла і т.п.

*Внутрішній рівень* – цінності і вірування, що розділяються членами організації, відповідно до того, наскільки ці цінності відображаються в символах і мові.

*Глибинний рівень* включає базові припущення, які важко усвідомити навіть самим членам організації без спеціального зосередження на цьому питанні. Ці приховані і прийняті на віру припущення направляють поведінку людей, допомагаючи їм сприйняти атрибути, що характеризують організаційну культуру.

Пропонується і більш дрібна структура організаційної культури, виділяючи її наступні компоненти:

1. *Світогляд* – уявлення про навколишній світ, природу людини і суспільства.

2. *Організаційні цінності*, тобто предмети і явища організаційного життя, істотно важливі, значущі для духовного життя працівників.

3. *Стилі поведінки*, що характеризують працівників конкретної організації. Сюди також відносяться специфічні ритуали і церемонії, мова, яка використовується при спілкуванні, а також символи, які володіють особливим змістом саме для членів даної організації.

4. *Норми* – сукупність формальних і неформальних вимог, що пред'являються організацією по відношенню до своїх співробітників.

5. *Психологічний клімат* в організації, з яким стикається людина зі при взаємодії з її співробітниками. ПК являє собою переважну і відносно стійку духовну атмосферу, що визначає відносини членів колективу один до одного і до праці.

### **3. Зміст організаційної культури**

Дослідники виділяють десять змістовних характеристик організаційної культури:

1. Усвідомлення себе і свого місця в організації.

2. Комунікаційна система та мова спілкування.

3. Зовнішній вигляд, одяг і представлення себе на роботі.

4. Звички і традиції, пов'язані з прийомом і асортиментом їжі.

5. Усвідомлення часу, ставлення до нього і його використання.

6. Взаємовідносини між людьми.

7. Цінності і норми.

8. Світогляд.

9. Розвиток і самореалізація працівника.

10. Трудова етика і мотивування.

Зазначені характеристики культури організації в сукупності відображають і надають сенс концепції організаційної культури.

### **4. Формування організаційної культури**

Зовнішнє середовище значно впливає на організацію, що позначається на її культурі. Однак, дві організації, що функціонують в одному і тому ж оточенні,

можуть мати дуже різні культури. Це відбувається тому, що через свій спільний досвід члени організації по-різному вирішують дві дуже важливі проблеми. Перша – це *зовнішня адаптація*: що повинно бути зроблено організацією для того, щоб вижити в умовах жорсткої зовнішньої конкуренції. Друга - це *внутрішня інтеграція*: як внутрішньо організаційні процеси і відносини сприяють її зовнішній адаптації.

Процес зовнішньої адаптації і виживання пов'язаний з пошуком і знаходженням організацією своєї ніші на ринку і її пристосуванням до постійно мінливого зовнішнього оточення. До проблем зовнішньої адаптації та виживання належать такі:

1. Місія і стратегія.
2. Цілі.
3. Засоби.
4. Контроль.
5. Коригування поведінки.

Процес зовнішньої адаптації нерозривно пов'язаний з *внутрішньою інтеграцією*, тобто встановленням і підтримкою ефективних відносин по роботі між членами організації. Це процес пошуку найбільш ефективних способів спільної роботи в організації. Серед проблем внутрішньої інтеграції відзначимо наступні:

1. Спільну мову та концептуальні категорії.
2. Межі організації та критерії входження і виходу з неї.
3. Влада і статус.
4. Особистісні відносини.
5. Нагородження та покарання.
6. Ідеологія і релігія.

На всіх стадіях розвитку організації особиста культура її керівника багато в чому визначають культуру організації. Особливо сильним такий вплив буває в тому випадку, якщо організація знаходиться в стадії становлення, а її керівник має видатні особистісні і професійні здібності.

Організація зростає за рахунок залучення нових членів, що приходять з організацій з іншою культурою. Нові члени організації приносять з собою вантаж минулого досвіду, в якому нерідко ховаються "віруси" інших культур. Імунітет організації від подібних "інфекцій" залежить від сили її культури, яка визначається трьома моментами:

- 1) "глибиною";
- 2) тим ступенем, в якій її поділяють члени організації;

3) ясністю пріоритетів.

"Глибина" організаційної культури визначається кількістю і стійкістю найважливіших переконань, поділюваних працівниками.

Сильна культура не тільки створює переваги для організації, але може також виступати серйозною перешкодою на шляху проведення організаційних змін. "Нове" в культурі спочатку завжди слабкіше. Тому оптимальною для реорганізації, мабуть є помірно сильна організаційна культура.

Серед методів підтримки організаційної культури слід відзначити наступні:

1. *Декларовані менеджментом гасла*, що включають місію, цілі, правила і принципи організації, що визначають її ставлення до своїх членів і суспільству.

2. *Рольове моделювання*, що виражається в щоденній поведінці менеджерів, їх відношенні і спілкуванні з підлеглими.

3. *Зовнішні символи*, що включають систему заохочення, статусні символи, критерії, що лежать в основі кадрових рішень.

4. *Історії, легенди, міфи та обряди*, пов'язані з виникненням організації, її засновниками або видатними членами.

5. *Що (які завдання, функції, показники і т.д.) є предметом постійної уваги менеджменту.*

6. *Поведінка вищого керівництва в кризових ситуаціях.*

7. *Кадрова політика організації.* Кадрова політика, що включає прийняття на роботу, просування і звільнення працівників є одним з основних способів підтримки культури в організації. Важливу роль відіграють критерії для заохочень і посадового зростання. Постійна демонстрація того, що організація незмінно пов'язує заохочення і кар'єрне зростання працівників з їх ретельністю і ефективністю, може мати величезне значення для формування поведінки співробітників. Деякі дослідники вважають саме систему заохочень і покарань найважливішою у формуванні організаційної культури.

Визначальний вплив на організаційну культуру роблять дії вищих керівників. Їх поведінка, проголошені ними гасла і норми, а головне - організаційні ресурси, спрямовані на їх реалізацію і утвердження в свідомості членів організації, стають найважливішими орієнтирами поведінки працівників, які нерідко служать більш важливим фактором організації поведінки, ніж формалізовані правила і вимоги.

Для ефективного функціонування підприємства важливо вивчення, вимірювання та оцінка організаційної культури.

Нерідко організаційну культуру ототожнюють з цінностями, припускаючи, що ті цінності, які превалюють в індивідуальній свідомості, в сукупності створюють

загальну ціннісну атмосферу в організації. Це підхід дозволяє отримати кількісну характеристику уявлень, домінуючих в організації.

### ***5. Вплив культури на організаційну ефективність***

Вплив культури на організаційну ефективність визначається перш за все її відповідністю загальної стратегії організації. Виділяється чотири основних підходи до вирішення проблеми несумісності стратегії і культури в організації:

1) *ігнорується культура*, яка серйозним чином перешкоджає ефективному проведенню в життя обраної стратегії;

2) *система управління підлаштовується* під існуючу в організації культуру; цей підхід будується на визнанні наявних бар'єрів, створюваних культурою для виконання бажаної стратегії, і виробленні альтернатив по «обходу» цих перешкод без внесення серйозних змін в саму стратегію;

3) робляться спроби *змінити культуру* таким чином, щоб вона підходила для обраної стратегії. Це найбільш складний підхід, який займає багато часу і вимагає значних ресурсів. Однак бувають такі ситуації, коли він може бути головним для досягнення довготривалого успіху фірми;

4) *змінюється стратегія* з метою її підлаштування під існуючу культуру.

В цілому можна виділити два шляхи впливу організаційної культури на життя організації.

Перший - культура і поведінка взаємно впливають один на одного.

Другий - культура впливає не стільки на те, що люди роблять, скільки на те, як вони це роблять.

*Модель В. Сате.* В. Сате виділив сім процесів, за допомогою яких культура впливає на організаційну діяльність:

- 1) кооперація між індивідами і частинами організації;
- 2) прийняття рішень;
- 3) контроль;
- 4) комунікації;
- 5) лояльність організації;
- 6) сприйняття організаційного середовища;
- 7) виправдання своєї поведінки.

При цьому перші три процеси кореспондують з першим, поверхневим рівнем організаційної культури або зразками організаційної поведінки, а наступні чотири - з другим, внутрішнім рівнем, що має «ціннісну» основу. Від того, як ці процеси протікають, залежить ефективність функціонування організації.

*Модель Т Пітерса - Р. Уотермана.* Автори "вивели" ряд вірувань і цінностей організаційної культури, що призвели ці компанії до успіху: 1) віра в дії; 2) зв'язок зі споживачем; 3) заохочення автономії і підприємливості; 4) розгляд людей як головного джерела продуктивності та ефективності; 5) знання того, чим керуєш; 6) не займатися тим, чого не знаєш; 7) проста структура і нечисленний штат управління; 8) одночасне поєднання гнучкості і жорсткості в організації.

*Модель Т. Парсонса.* Модель розроблена на основі специфікації певних функцій, які будь-яка соціальна система, в тому числі організація, повинна виконувати, щоб вижити і добитися успіху.

Суть моделі полягає в тому, що для свого виживання і процвітання будь-яка організація повинна бути здатною адаптуватися до постійно мінливих умов зовнішнього середовища, домагатися виконання поставлених нею цілей, інтегрувати свої частини в єдине ціле, і, нарешті, бути визнаною людьми та іншими організаціями.

Дана модель виходить з того, що цінності організаційної культури є найбільш важливими засобами або інструментами виконання функцій цієї моделі. Якщо колективні в організації вірування і цінності допомагають їй адаптуватися, досягти цілей, об'єднатися і довести свою корисність людям та іншим організаціям, то очевидно, що така культура буде впливати на організацію в напрямку успіху.

# СПІЛКУВАННЯ В ОРГАНІЗАЦІЇ

## **1. *Поняття «спілкування»***

Спілкування – складний, багатоплановий процес встановлення і розвитку контактів між людьми, породжуваний потребами спільної діяльності і включає в себе обмін інформацією, вироблення єдиної стратегії взаємодії, сприйняття і розуміння іншої людини.

Спілкування вважається однією з найскладніших проблем в організаціях, а його неефективність – головною перешкодою на шляху досягнення успішної діяльності. Жодна організація не може існувати без адекватного спілкування, що забезпечує передачу інформації, обмін ідеями і координацію зусиль.

Спілкування в організаційному контексті включає в себе все розмаїття взаємодій між співробітниками. Спілкування необхідно для контролю, планування, прийняття рішення, координації, здійснення ефективного лідерства, навчання і виконання багатьох інших функцій менеджменту.

За допомогою спілкування діяльність організовується і збагачується. Побудова плану спільної діяльності вимагає від її учасників оптимального розуміння цілей, завдань діяльності, з'ясування специфіки її об'єкта і можливостей кожного. Включення спілкування в цей процес дозволяє здійснити «узгодження» або «неузгодженість» діяльностей індивідів. При цьому діяльність, що включає спілкування, не тільки організовується, але і збагачується, в ній виникають нові зв'язки і відносини між людьми.

## **2. *Функції спілкування***

Можна виділити наступні найзагальніші функції спілкування в організаційному поведінці: комунікативну, регулятивну і перцептивну.

*Комунікативна* функція спілкування полягає в обміні інформацією між індивідами.

*Регулятивна* функція виражається в тому, що в процесі спілкування індивід регулює (змінює) як свою власну поведінку, так і поведінку партнера по спілкуванню.

*Перцептивна* функція реалізується в тому, що спілкування включає в себе взаємне сприйняття партнерами один одного, яке багато в чому забезпечує або ускладнює розуміння спілкуються.

### **2.1. *Комунікативна функція***

Реалізація комунікативної функції спілкування включає кілька рівнів. На першому з них здійснюється вирівнювання відмінностей у вихідній інформованості, наявної у індивідів, які вступають в контакт. Другий пов'язаний з

передачею і прийняттям значень. У цьому випадку спілкування виступає як інформування, навчання, інструктаж і т. д. Нарешті, третій рівень пов'язаний із прагненням індивідів зрозуміти погляди і установки один одного. Спілкування тут спрямоване на отримання зворотного зв'язку про результати своїх дій (згода, незгода, зіставлення поглядів і т. д.).

*Засоби комунікації.* Розрізняють вербальну комунікацію, при якій в якості знакової системи використовується мова, і невербальну комунікацію, для здійснення якої використовуються різні форми немовних знакових систем.

Серед невербальних засобів комунікації можна виділити наступні знакові системи: оптико-кінестетичну, паралингвістичну, екстралінгвістичну, проксемічну, візуальне спілкування.

### *2.2. Регулятивна функція спілкування*

За допомогою регулятивної функції спілкування різними способами «контролює» поведінку членів організації. В організаціях існує ієрархія, формальна підпорядкованість, якій працівники повинні дотримуватися.

### *2.3. Перцептивна функція спілкування*

Перцептивна функція – це міжособистісне сприйняття.

Специфіка міжособистісного сприйняття при комунікації включає такі моменти:

- повідомлення сприймаються і оцінюються в світлі актуальних потреб адресата;
- завжди неминуче спотворення змісту повідомлення в силу відмінностей в досвіді адресанта і адресата;
- інформація, яка не перебуває в області досвіду адресата, сприймається повільніше, ніж інформація, йому знайома;
- в незнайомій ситуації працівники схильні орієнтуватися на ті рішення, які вже були ними випробувані в схожих ситуаціях;
- вирішити проблему точності інтерпретації повідомлення за допомогою одних лише мовних засобів неможливо.

*Бар'єри ефективного спілкування.* В умовах спілкування можуть бути цілком специфічні комунікативні бар'єри.

Вони носять соціальний або психологічний характер. З одного боку, такі бар'єри можуть виникати через те, що немає спільного розуміння ситуації спілкування, викликане не просто різним мовою, якою розмовляють учасники комунікативного процесу, а й відмінностями більш глибокого плану, що існують між партнерами. Це можуть бути соціальні, політичні, релігійні, професійні



відмінності, які не тільки породжують різну інтерпретацію понять, але і різне світовідчуття, світогляд, світорозуміння. Такого роду бар'єри породжені об'єктивними соціальними причинами, приналежністю до різних соціальних груп.

Бар'єри при комунікації можуть виникати і внаслідок індивідуальних психологічних особливостей (наприклад, некомунікабельність, надмірна сором'язливість або скритність), або в силу відносин неприязні, недовіри і т. п., що склалися між партнерами по спілкуванню.

### ***3. Система організаційного спілкування***

Система організаційного спілкування – це сукупність каналів спілкування, що зв'язують елементи організаційної структури. Така система призначена для збору, передачі та обробки інформації. Обробка інформації включає такі процеси, як аналіз, тиражування, зберігання і оновлення інформації. Інформація, що виходить від керівництва, використовується для контролю і координації внутрішньої діяльності організації з метою досягнення її адаптації до зовнішнього середовища.

Формальна система спілкування в організації наказує і обмежує потік інформації серед працівників. Без цих обмежень і визначення відповідних інформаційних каналів і типів повідомлень організаційне спілкування перетворилося б в некерований, хаотичний процес.

В системі організаційного спілкування розрізняють кілька потоків – висхідний, спадний і горизонтальний.

### ***4. Спілкування і стиль управління***

Комунікації між керівниками і підлеглими є двоканальною інформаційною системою, що забезпечує вільний потік інформації як в напрямку зверху вниз, так і знизу вгору. Разом з тим керівник в силу свого положення безпосередньо впливає на напрям і потік комунікацій. Через високий ступінь ймовірності появи «шумів» при передачі послання керівник може встановити правила, відповідно до яких послання повинні передаватися в певному напрямку і в певній послідовності. Як показує досвід, найбільш успішно функціонують ті організації, де керівники прагнуть, щоб усі працівники брали участь в роботі, щоб ніхто з них одноосібно не контролював комунікації, щоб заохочувалося участь всіх співробітників в потоці комунікацій.

Стиль управління значно впливає на характеристики системи організаційного спілкування. Для демократичного стилю керівництва властива неформальна, багатоканальна система комунікації, при якій заохочуються обміни повідомленнями в усіх напрямках (вгору, вниз, горизонтально). Така система

досить ефективна, забезпечує адекватність і точність інформації, а також задоволеність працівників своєю працею.

Авторитарність керівника неминуче відбивається і на спілкуванні в організації: формується чітко визначена ланцюг команд, заохочується переважно спадний спілкування. Це, в свою чергу, робить обмін інформацією обмеженим і неточним, даючи ґрунт для чуток і домислів. При цьому основною проблемою для керівництва виявляється недолік адекватного зворотного зв'язку.

Проте існують умови, коли використання низхідних інформаційних потоків не тільки виправдано, але і ефективно. До таких ситуацій потрібно віднести наступні:

- а) зростання розмірів організації;
- б) ускладнення послуг і продукції;
- в) зміна зовнішнього середовища діяльності організації;
- г) велика територіальна розкиданість підрозділів організації.

## ІНДИВІД ТА ОРГАНІЗАЦІЯ

### *1. Індивідуальні характеристики, що впливають на організаційну поведінку індивіда*

Серед безлічі характеристик особлива увага звертається на вік, стать, сімейний стан, наявність дітей, тривалість роботи в організації. Існує широкий ряд досліджень, в яких спеціально проаналізовані ці біографічні характеристики.

#### **Вік і вікові зміни.**

Тести показують, що інтелект постійно підвищується, щонайменше, до двадцятирічного віку. У високоінтелектуальних людей, особливо мають університетську освіту, а також у тих, хто зайнятий розумовою працею, таке поліпшення може тривати протягом усього життя.

Чим старша людина стає, тим менше вона схильна до зміни роботи. Чим старшим стає працівник, тим менше можливих альтернатив у своїй роботі він бачить. Крім того, багато організацій, заохочуючи відданість організації, передбачають виплату бонусів, більш тривалі відпустки і соціальне страхування.

Якщо працівник менш схильний до відходу з організації, ймовірно, він буде демонструвати і більшу стабільність у виході на роботу. Як впливає вік на продуктивність? Існує широко поширена думка, що з віком продуктивність падає. Передбачається, що індивідуальні навички, зокрема швидкість, точність, сила і координація рухів знижуються з віком, а монотонність і втому призводять до зниження інтересу до роботи. Дані багатьох досліджень, однак, суперечать цій думці.

*Численні дослідження показують, що в сучасних високотехнологічних умовах продуктивність праці реально збільшується з віком працівників.*

Торкаючись теми віку, не можна не відзначити проблеми *вікових криз*.

**Статеві відмінності.** У проблемі психологічних відмінностей між статями можна виділити кілька ключових питань:

1. Які психологічні відмінності між статями встановлені строго науково, на відміну від ходячих думок і стереотипів?

2. Який ступінь цих відмінностей, наскільки жорстко розмежовуються чоловічі і жіночі якості?

3. Яка природа цих відмінностей, чи є вони універсально-біологічними або відображають історично проходять форми статевого розподілу праці?

Достовірно встановлених відмінностей напрочуд мало: чоловіки перевершують жінок в візуально-просторових і математичних здібностях, жінки утримують лідерство в вербальних здібностях, чоловіки агресивніші.

Можна стверджувати, що існують лише незначні відмінності між чоловіками і жінками, які могли б впливати на виконання ними роботи.

Статеві відмінності ніяк не пов'язані з плинністю кадрів, проте мають кореляцію з показниками абсентеїзму.

**Сімейний стан.** Дані про вплив сімейного стану на продуктивність досить суперечливі. Однак багато досліджень свідчать, що сімейні працівники характеризуються меншим абсентеїзмом, рідше змінюють роботу і більш задоволені своєю працею.

## ***2. Особистість і організація***

У психології під особистістю найчастіше мається на увазі деякий ядро, інтегрує початок, що зв'язує воедино різні психічні процеси індивіда і що повідомляють його поведінки необхідну послідовність і стійкість.

### *2.1. Особистісні характеристики, що впливають на організаційну поведінку індивіда*

До важливих особистісних характеристик в організаційному контексті можна віднести авторитаризм, макіавеллізм, локус контролю, орієнтацію на досягнення, схильність до ризику і догматизм.

Авторитаризм – це модель поведінки, заснована на переконанні, що в організації існують (або повинні існувати) статусні і владні відмінності і що використання влади є необхідним і важливим елементом функціонування ефективної організації. Люди з високими показниками авторитаризму інтелектуально ригідні, позбавлені сумнівів, шанобливі з людьми з більш високим статусом і зневажливо з підлеглими, підозрілі і резистентні до змін. Дослідження цього конструкту показують, що авторитарні люди більш схильні слідувати правилам. Вони часто проявляють себе лідерами в ситуаціях, що вимагають єдиноначальності і високої вимогливості. Наявність у співробітників авторитарних рис негативно впливає на їх організаційна поведінка і діяльність в ситуаціях, де робота вимагає співчуття іншим, такту й уміння пристосовуватися до складних обставин, що змінюються. У той же час там, де організаційна ситуація високо структурована і успішність діяльності насамперед залежить від строго дотримання правил та інструкцій, авторитарні характеристики працівників є цілком доречними.

Близька до авторитаризму ще одна особистісна особливість, що отримала назву *макіавеллізму* (від імені італійського політика і літератора XVI століття Нікколо Макіавеллі - автора знаменитого трактату «Государ», який розповідає про те, як отримати і використовувати владу).

Особи з високими показниками по цій рисі прагматичні, постійно зберігають емоційну дистанцію з іншими людьми і в своїх діях виходять з того, що цілі виправдовують засоби. «Якщо засіб дає потрібний результат, використовуй його, не замислюючись про те, гідно чи негідно ти вчинив», - ось принцип, якому свідомо чи спонтанно впливає такий працівник.

Особи з високими показниками макіавеллізм більшою мірою виявляють прагнення маніпулювати іншими, волю до перемоги, здатність переконувати в своїй правоті і небажання прислухатися до будь-чийїм порадам і умовлянь.

Прояв цієї особистісної риси обумовлено певними організаційними факторами. Особливо сприятливими для осіб з вираженим макіавеллізмом є наступні умови: (1) коли їх взаємодія з іншими відбувається не побічно, а протікає при безпосередньому спілкуванні, лицем до лица; (2) коли ситуація сповнена невизначеності і не обмежена жорсткими правилами та інструкціями, відкриваючи широкий простір для імпровізації; (3) коли в групі або організації панує загальна емоційна залученість і загостреність уваги на приватних вопросах<sup>3</sup>.

Цінність осіб з високими показниками макіавеллізм для організації залежить не тільки від типу роботи, а й від того, яку роль в оцінці діяльності грають етичні міркування. У завданнях, які вимагають вміння вести переговори або де ціна перемоги (результату) велика, такі працівники можуть бути надзвичайно продуктивними. Але якщо цілі не можуть виправдовувати засоби, якщо є абсолютні стандарти етики поведінки, або якщо присутні вищезгадані організаційні чинники, то спрогнозувати поведінку людини з такою особистісною рисою навряд чи можливо.

*Локус контролю* - особистісна особливість, вперше описана і досліджена Дж.Роттера. Люди можуть характеризуватися внутрішнім або зовнішнім локусом контролю. Ті, кому властивий зовнішній локус контролю (екстернали) вважають, що всі життєві події головним чином результат дії випадку або удачі. Вони постійно відчують себе заручниками долі, гра якої їм непідвладна. Люди, які характеризуються внутрішнім локусом контролю (інтернали), вважають, що вони можуть впливати на хід свого життя і те, що з ними сталося або станеться, є результатом їх власних рішень. Вони вважають себе господарями власної долі. Дослідження показують, що особи з внутрішнім локусом контролю виявляють велику задоволеність працею, працюючи в умови партисипативного (тобто з елементами самоврядування) менеджменту, в той час, як працівники з зовнішнім локусом контролю відчують себе комфортно в умовах директивного управління. Виявлено взаємозв'язки показників локусу контролю з особливостями діяльності

працівників, їх мотивацією, задоволеністю, старанністю і сприйняттям стилю управління. Так, поведінка екстерналів дуже сильно залежить від заохочень, а невдоволеність працею дозволяє прогнозувати відхід з організації осіб з високими показниками внутрішнього локусу контролю.

Екстернали в цілому менш задоволені своїм статусом в організації, частіше відсутні на робочому місці з яких-небудь об'єктивних причин, відчують себе менш втягнутими в свою роботу і організаційне життя, ніж інтернали.

Незадоволеність екстерналів багато в чому обумовлена тим, що вони сприймають себе позбавленими контролю над організаційними процесами. У той же час інтернали ті ж процеси розглядають як результат своїх власних дій. Цікаво те, як розглянута особистісна особливість впливає на здоров'я співробітників. Інтернали вважають, що їхнє здоров'я знаходиться в їх власних руках і тому вони ставляться до нього з більшою відповідальністю, демонструючи прагнення до здорового способу життя і готовність відмовитися від шкідливих звичок. Це багато в чому і визначає їх менший, ніж у інтернали, абсентеїзм.

*Орієнтація на досягнення* – ще одна особистісна особливість, що дозволяє передбачити деякі закономірності індивідуальної поведінки. Дослідження цієї характеристики зосередилися навколо потреби досягнення. Людина з високою потребою досягнення постійно занепокоєний бажанням виконати завдання ще краще. Він націлений на подолання перешкод, при цьому хоче відчувати, що його успіх (або невдача) є результат його власних зусиль. Він свідомо чи несвідомо вибирає завдання проміжної труднощі. Якщо завдання дуже легка, вона не сприймається ним як виклик. Працівник з високою орієнтацією на досягнення не отримує задоволення від виконання завдань, які не є перевіркою його професіоналізму і здібностей. Точно так же він уникає завдань, які є надмірно важкими, а ймовірність успіху є занадто низькою. У цій ситуації навіть в разі успіху він не отримує задоволення, вважаючи, що тут велика частка удачі, ніж його зусиль і здібностей. Можна сказати, що така людина охоче береться за завдання, що мають приблизно п'ятдесятивідсоткову ймовірність успіху.

*Схильність до ризику* - властивість особистості, що виражається в постійному прагненні використовувати можливості, що відкриваються. Дослідження показують, що схильність до ризику пов'язана з особливостями прийняття рішень в організаціях.

Так, менеджери з високими показниками схильності до ризику витрачають менше часу і обходяться незначною інформацією при прийнятті рішень. Цікаво, що брак інформації і часу не позначається на якості цих рішень: їх точність і

обґрунтованість знаходяться на тому ж рівні, що і у менеджерів, довго зважують і обдумує свої дії.

Традиційно і цілком виправдано вважається, що менеджер повинен уникати ризикованих рішень. Однак існують не тільки індивідуальні відмінності в схильності до ризику, а й значні відмінності у вимогах до цієї особистісної межі менеджера при вирішенні конкретних управлінських проблем. Так, схильність до ризику буде більш надійним предиктором успішної роботи в брокерській фірмі, ніж в аудиторській компанії.

*Догматизм* - індивідуальна характеристика, що відображає відсутність сумніву в своїй правоті і нездатність до переосмислення або переоцінки вже відомого. Дослідження показують, що менеджери з високими показниками догматизму завжди впевнені в правильності своїх рішень і часто є опонентами і критиками будь-яких програм організаційного розвитку.

# ЦІННОСТІ ПРАЦІВНИКІВ ОРГАНІЗАЦІЇ

## *1. Поняття ціннісних орієнтацій*

Те, що ми вважаємо за необхідне або правильним, добрим чи гідним, робить сильний вплив на всю нашу життя, формує наше ставлення до людей і подій і визначає те, якими людьми ми стаємо. Ці одного разу прийняті рішення визначають нашу поведінку в сьогоденні і стають основою наших цінностей. Ціннісні орієнтації є найважливішими елементами внутрішньої структури особистості. Вони закріплені життєвим досвідом індивіда і відмежовують значуще, істотне для даної людини від незначного, несуттєвого.

Сукупність сформованих, усталених ціннісних орієнтацій утворює свого роду систему особистісних координат, що забезпечує стійкість і спадкоємність певного типу поведінки і діяльності, виражену в спрямованості потреб та інтересів людини. В силу цього ціннісні орієнтації виступають найважливішим фактором, що регулює і детермінують поведінку людини.

Формування індивідуальних цінностей можна представити як процес інтеріоризації (присвоєння) особистістю соціальних цінностей.

Проявляючись у різних формах (цілях, установках, оцінках, нормативних уявленнях, імперативи, заборонах і т. Д.), Ціннісна орієнтація виступає орієнтиром діяльності індивіда і дозволяє йому оцінювати навколишній світ в плані добра і зла, правди чи омани, краси або неподобства, допустимого або забороненого, справедливого чи несправедливого.

Цінності не завжди усвідомлюються індивідом, при цьому їх регулятивний вплив залишається.

Особливе місце в ціннісній сфері займають цінності праці, і багато психологів вважають, що саме вони є базовими координатами організаційної культури і всієї ціннісної сфери людини.

## *2. Цінності і організаційна поведінка*

Деякі цінності поділяються усіма членами суспільства або нації. Вони поширюються і підтримуються законами, культурою, суспільним середовищем, звичаями, засобами масової інформації та загальним схваленням. У будь-якому суспільстві є люди, чия робота або роль прямо або побічно полягає саме в проясненні і підтримці цінностей. У той же час є цінності, які поділяють лише члени окремих організацій або груп людей.

Діяльність сучасної організації в будь-якій галузі виробництва або послуг обов'язково включає в себе ціннісний аспект, т. Е. Наявність явних, а частіше - прихованих, очікуваних стандартів поведінки, яким повинні слідувати працівники.



Передбачається, що дотримання цих стандартів не носить примусового характеру, а розглядається самими працівниками як гідна і коректна поведінка.

Цінності лежать в основі багатьох організаційних процесів. Люди приходять в організацію, маючи в своєму багажі системи ціннісних уявлень. Ці уявлення не є пасивними. Навпаки, вони беруть участь в інтерпретації (в термінах істинного і помилкового) дуже багатьох аспектів організаційного життя. Вони *a priori* припускають, що певні види поведінки і деякі результати є найкращим за всі інші. Внаслідок цього цінності здатні впливати не тільки на поведінку працівників, а й на ефективність організації в цілому.

Цінності працівників впливають на їх аттitudи - оціночні судження щодо об'єктів, людей і подій. Аттitudи не мають настільки вираженого морально-етичного аспекту, як цінності, і відображають ті почуття, які індивід відчуває по відношенню до чого-небудь.

### **3. Види цінностей**

Цінності мають як змістовну, так і кількісну сторони. Зі змістовної сторони цінності вказують, які ідеї, принципи, цілі поведінки і т. д. є важливими. Наприклад, така цінність, як «верховенство права», змістовно означає рівність усіх людей перед законом, який в обов'язковому порядку карає всіх правопорушників і захищає всіх невинних.

Одну з перших класифікацій цінностей запропонував Г. Олпорт і його співробітники. Вони виділили шість типів цінностей:

1. Теоретичні цінності, які надають найбільшу важливість і значення раціонального мислення і пошуку істини.
2. Економічні цінності, які стверджують пріоритет практичної користі і вигоди.
3. Естетичні цінності, вище за все ставлять красу, гармонію і мистецтво.
4. Соціальні цінності, які надають найбільше значення людським взаєминам - любові, дружбі, відданості і т. д.
5. Політичні цінності, що віддають виключне перевагу отриманню влади і впливу.
6. Релігійні цінності, які першорядну важливість надають слідуванню певній системі уявлень (вірі).

Ціннісні уявлення також можуть бути розділені на дві великі групи: *термінальні* та *інструментальні*. До першої групи належать цінності, які виступають базовими. Відповідно до них індивід будує своє життя, їх він готовий відстоювати і зміцнювати. Ця група включає такі цінності, як людська гідність,

любов, дружба, економічне процвітання, безпеку, рівність можливостей і т. д. Їх можна розглядати як загальнолюдські, універсальні моральні стандарти, які, мабуть, однаково важливі в будь-якій країні і культурі.

До другої групи належать цінності, що мають більш конкретний поведінковий сенс. Вони можуть бути позначені прикметниками, в яких відображені види поведінки, які схвалює або відхиляє індивід. Ці цінності можуть бути виражені такими прикметниками, як тактичний, відданий, компетентний, патріотичний, ввічливий, амбітний і т. д. На відміну від термінальних цінностей, які характеризуються значною стійкістю і консервативністю, інструментальні цінності більш гнучкі і рухливі. Як і інші елементи поведінки, вони в значній мірі схильні до змін в результаті навчання або нового досвіду.

Те, в якій мірі ця цінність важлива для індивіда, розглядається дослідниками як кількісна характеристика ціннісної сфери.

#### ***4. Формування ціннісних орієнтацій***

Існує чотири способи, за допомогою яких люди намагаються вплинути на цінності інших людей:

1. Моралізування. Щось оголошується хорошим, щось поганим. При цьому використовується будь-який авторитет, на який можна послатися для того, щоб підкріпити свої слова.

2. Особистий приклад. Індивід намагається діяти у відповідності зі своїми переконаннями, сподіваючись, що оточуючі будуть вчитися на його досвіді і скористаються його прикладом.

3. Невтручання. Працівникам дозволяється вести себе так, як їм хочеться, їх поведінка не коментується і в нього не втручаються.

4. Допомога в проясненні цінностей. Членам організації допомагають у виборі тих цінностей, які більше відповідають цілям організації, звертаючи увагу скоріше на їх користь і адекватність конкретній ситуації, ніж необхідність проходження закостеневшим зразкам.

#### ***5. Цінності менеджера і організації***

Робота менеджера протікає не у вакуумі, а у взаємодії з колегами і підлеглими. На нього впливають цінності, домінуючі в даній організації, особливо погляди і особисті позиції керівників. У зв'язку з необхідністю дотримуватися стилю, прийнятому в організації, у окремих менеджерів виникають проблеми, пов'язані з конфліктом організаційних та індивідуальних цінностей. Відповідність між особистими і організаційними поглядами може варіюватися від підтримки до незгоди:

1. *Повна підтримка системи організаційних цінностей.* У цій ситуації всі сили і помисли менеджера спрямовані на їх зміцнення і розвиток.

2. *Згода з організаційними цінностями.* Менеджер з розумінням відноситься до ідеології, якої слід організація, хоча і не з усім згоден.

3. *Можливість миритися з організаційними цінностями.* Незважаючи на серйозні відмінності між індивідуальними і організаційними поглядами, менеджер в силу тих чи інших обставин змушений миритися з цінностями, прийнятими в організації.

4. *Повна незгода з організаційними поглядами.* У цій найбільш складній ситуації від менеджера потрібна підтримка цінностей, діаметрально протилежних його моральним принципам і установкам.

Зрозуміло, у менеджера є вибір навіть в останньому випадку. Він може, наприклад, явно чи приховано ігнорувати неприйнятні цінності і намагатися їх змінити своїм прикладом, своєю поведінкою. Зрештою, він може сказати «ні» і піти з організації.

У подібних ціннісних конфліктах важливо докласти зусиль для прояснення організаційної точки зору, оскільки часто причиною конфлікту є незрозуміння або недостатня інформація. В кінцевому рахунку, організація завжди сильніше індивіда, і у організації є багато способів поставити на місце менеджера, який вийшов за рамки організаційної «етики». Однак подібні конфлікти нерідко приносять користь як індивіду, так і самої організації: першому вони допомагають прояснити свої особисті цінності і встановити відмінності між ними; для організації вони часто стають першим сигналом про необхідність перегляду системи організаційних цінностей, які ще вчора ні у кого не викликали сумнівів. Іноді менеджеру важко зробити якийсь вибір: відкрита конфронтація загрожує серйозними неприємностями, а відхід з організації означає втрату багатьох перспектив та можливих матеріальну скруту. У той же час прийняття чужої позиції може бути нестерпним, завдаючи шкоди душевній рівновазі і трудової діяльності. У такій ситуації є лише один вихід – прийняти певне рішення і примиритися з його наслідками.

## ВІДБІР ПЕРСОНАЛУ

### *1. Мета і завдання професійного відбору*

Мета професійного відбору – вибрати з числа претендентів такого працівника, який зможе успішно виконати доручену йому завдання і тим самим зробити свій внесок у досягнення спільної мети організації. Підвищення якості персоналу за допомогою професійного відбору є важливим резервом підвищення загальної ефективності організації.

### *2. Оцінка діяльності*

Щоб відібрати кандидата на певну посаду, необхідно мати достатню інформацію про роботу, яку йому належить виконувати, визначити коло його посадових обов'язків і результати, яких він повинен досягти.

*Оцінка діяльності* – це специфічний організаційний термін для позначення процесу визначення критеріїв, що дозволяють описувати успішність або слабкість індивідуальної діяльності як самої по собі, так і в порівнянні з іншими працівниками.

Оцінка діяльності вирішує цілий спектр організаційно-психологічних проблем:

- визначає підстави для системи заохочень і покарань в організації;
- формулює завдання навчання і перепідготовки працівників;
- створює об'єктивні підстави для управлінського контролю та зворотного зв'язку.

Створення системи оцінки діяльності є одним з логічних висновків аналізу діяльності. Якщо найважливіші елементи діяльності визначені, то є і можливість описати її успішне виконання, тобто визначити критерій.

Можна виділити три різних типи оцінки діяльності:

- 1) об'єктивні дані в формі виробничої інформації,
- 2) кадрові дані
- 3) експертні оцінки.

Використання об'єктивних показників як критеріїв індивідуального успіху стикається з трьома проблемами.

*По-перше*, це проблема надійності. Визначення об'єктивних показників, як правило, проводиться на підставі різних часових інтервалів. Надійний вимір передбачає тривалий період спостереження, що дозволяє побачити весь діапазон варіацій досліджуваної поведінки.

*Друга* проблема з використанням об'єктивних показників полягає в змінюваному характері праці: при автоматизованій або напівавтоматизованій праці,

де темп роботи визначає машина, об'єктивні дані не дозволяють обґрунтовано диференціювати працівників один від одного.

Нарешті, у багатьох видах діяльності об'єктивні показники просто відсутні. (Наприклад, діяльність керівника).

У зв'язку з тим, що виділити критерії ефективності на підставі об'єктивного аналізу діяльності надзвичайно складно, багато практики вважають за краще формулювати ці критерії *на підставі експертних оцінок*.

Таким чином, розробка науково обґрунтованої системи профвідбору для конкретної організації в ідеалі повинна починатися з аналізу конкретної трудової діяльності майбутнього кандидата і визначення тих бажаних результатів, яких він повинен досягти, тобто критеріїв ефективної діяльності.

Далі потрібно визначити певний набір здібностей, особистісних і ділових якостей, знань, маєтків і навичок, які необхідні кандидатам для того, щоб відповідати виділеними критеріями. Якщо у конкретного кандидата буде виявлений набір таких характеристик, можна буде зробити прогноз про те, що він є саме тим індивідом, який буде досить ефективним на даному робочому місці.

### **3. Чи можна прогнозувати ефективність кандидата?**

Для цілей профвідбору має особливо важливе значення, коефіцієнт кореляції так як дозволяє робити прогноз.

Для прогнозу нам необхідно мати два джерела інформації:

- 1) показник кандидата по виконанню тесту X,
- 2) характер загального взаємозв'язку між тестом X і показниками продуктивності.

Отриманий на підставі зазначених даних показник називають очікуваним показником.

Коефіцієнт кореляції є хорошим предиктором тільки в тому випадку, *якщо залежність між двома змінними носить лінійний характер*.

При інтерпретації коефіцієнта кореляції звертають увагу на: 1) напрямок залежності; 2) статистичну значущість коефіцієнта, тобто ймовірність того, що даний коефіцієнт кореляції не є статистичною величиною, отриманою в результаті випадкової варіативності; 3) величину коефіцієнта кореляції.

### **4. Методи, які використовуються при відборі кандидатів**

#### **4.1. Аналіз біографічних даних**

#### **4.2. Файл біографічної інформації (ФБІ)**

ФБІ є розвитком традиційного листка по обліку кадрів і від його зваженої форми відрізняється наступним:

1. ФБІ значно довше і включає інформацію про аттитюдах, перевагах і цінностях апліканта, тобто питання, що мають більш особистий характер.
2. Використовує формат відповідей з кількома виборами.
3. Включає статистичні процедури категоризації пунктів в чинники або кластери.
4. Використовується перш за все для відбору менеджерів.

Переваги ФБІ:

*По-перше*, цей метод – лише розвиток звичного листка по обліку кадрів і тому для багатьох більш звичний, ніж застосування тестів. *По-друге*, дані, що показують, які пункти надійно прогнозують робоче поведінка, можуть бути надзвичайно корисні в розумінні важелів управління. І, нарешті, *емпірична валідизація* біографічних фактів в порівнянні з реальним організаційним поведінкою забезпечить збереження тільки пунктів, релевантних професії.

#### 4.3 Оціночне інтерв'ю

Оцінне інтерв'ю є одним з найбільш популярних інструментів відбору. Дослідження показали, що більшість (понад 90%) організацій покладаються на оціночне інтерв'ю як на джерело найбільш об'єктивної інформації про апліканта.

Більшість кадрових менеджерів до сих пір проводять оцінне інтерв'ю в неструктурованому вигляді, тобто у формі вільної, позбавленої плану бесіди між співрозмовником і інтерв'юером. Зрозуміло, що задаються при цьому питання і оцінки відповідей-апліканта часто сильно відрізняються і важко порівняти. Структуроване інтерв'ю, навпаки, являє собою визначений лист питань, що задаються кожному апліканта. Кожне з питань, в свою чергу, має визначену правильну відповідь.

Прикладом структурованого інтерв'ю можуть бути такі три питання з 32-пунктного інтерв'ю для найму ненавчених робітників на целюлозний завод:

1. Ви отримали завдання злити вміст резервуара. Однак після того, як ви відкрили вентиль, нічого не сталося. Що ви зробите перед тим, як продовжити роботу?

5 балів - Що знаходиться в резервуарі? Чи є там щось взагалі? Чи це той резервуар? (тобто серія питань, здатних остаточно прояснити ситуацію).

3 бали - Спитаю бригадира, чому не відбувся злив.

1 бал - Не знаю. Напевно, резервуар порожній і можна працювати далі.

2. У той час, як ви виконуєте роботу по розвантаженню тюків з сировиною з залізничного вагона, підійшов ваш знайомий із сусіднього цеху. У нього пауза в роботі, і він хоче трохи поговорити. Що ви будете робити в даній ситуації?

5 балів - Вибач, я зараз дуже зайнятий. Поговоримо як-небудь потім.

3 бали - Нехай я скажу з ним дуже недовго, а потім продовжу роботу.

1 бал - Тут немає нічого особливого. Можна і працюючи поговорити.

3. Ви прямуєте на обід і, проходячи по цеху, побачили на своєму шляху калюжку масла. Що ви будете робити в цій ситуації?

5 балів - Постараюся чимось витерти масло і повідомити про це бригадиру.

3 бали - Повідомлю про це бригадиру.

1 бал - Обійду, щоб не забруднитися.

Це структуроване оцінне інтерв'ю було розроблено з використанням *методу критичних ситуацій*.

Численні дослідження надійності та валідності оціночних інтерв'ю можна підсумувати таким чином:

1. Структуровані інтерв'ю мають значно більшу валідність і інтероцінну надійність (узгодженість оцінок різних інтерв'юерів), ніж неструктуровані інтерв'ю.

2. Інтероціночна надійність зростає в міру більшої включеності в інтерв'ю специфічної, релевантної роботи інформації.

3. Обидва види інтерв'ю мають задовільну інтраоціночну надійність (тобто ступінь подібності оцінок, зроблених двічі одним інтерв'юером по одному і тому ж апліканту).

4. Структуровані інтерв'ю є хорошим предиктором трудової мотивації, соціальної компетенції та технічних знань апліканта.

З початку 60-х років ряд дослідників вивчав процес прийняття кадрових рішень у процесі оціночних інтерв'ю в надії підвищити їх надійність і валідність. В узагальненому вигляді висновки цих досліджень можна уявити так:

1. Кожен інтерв'юер має свій специфічний стереотип ідеального кандидата, який використовується ним як стандарт в оцінці реальних аплікантів.

2. Свою остаточну думку інтерв'юери формують досить рано (протягом перших 4 хв.).

3. Відносна важливість, яку приписують різним змістовним характеристикам аплікантів (наприклад, знання, досвід, інтереси і т. д.), значно варіюється від інтерв'юера до інтерв'юера.

4. На оцінку інтерв'юера більшою мірою впливає негативна інформація про апліканта, ніж сприятлива '.

5. Інтерв'юери оцінюють аплікантів значно прихильніше, якщо останні сприймаються як схожі на інтерв'юерів.

6. Чим більше говіркий інтерв'юер, тим більш високу оцінку може очікувати аплікант<sup>3</sup>.

7. Інтерв'юери схильні до ефекту контрасту, тобто їх оцінки апліканта багато в чому залежать від оцінок попереднього апліканта.

8. Інтерв'юери схильні також «гала-ефекту» – схильності переносити одне загальне враження про апліканта на всі інші характеристики, або в позитивному, або в негативному, або в нейтральному напрямку.

#### *4.4. Рекомендаційні листи та телефонний запит відомостей про апліканта*

Широко використовується метод відбору, особливо на важливі ділянки роботи організації, включає отримання інформації про апліканта від попередніх роботодавців і товаришів по службі. Результати опитувань показують, що від 82 до 99% респондентів, відповідальних за прийняття кадрових рішень, використовують ту чи іншу форму рекомендацій і перевірок. Найбільш часто використовуються телефонна перевірка поданих відомостей або формально складене рекомендаційний лист.

Однак незважаючи на таку популярність, рекомендаційні листи мають дуже серйозні обмеження для використання з метою відбору та підбору персоналу. Для того, щоб рекомендація володіла валідністю, її автор повинен мати глибоке знання сильних і слабких сторін рекомендованого на місці його попередньої роботи. Крім того, він повинен мати бажання бути щирим і об'єктивним у своїй характеристиці.

Що ж може зробити організація для підвищення валідності рекомендаційних листів і телефонних запитів?

1. Рекомендації найбільш валідність, якщо вони виходять від колишнього безпосереднього керівника апліканта. Але навіть в цьому випадку бажана перевірка того, наскільки обізнаний і повноважний рекомендує.

2. Для отримання піддається порівнянню, однотипної інформації бажано розробити обраховується стандартизований бланк для рекомендацій і не користуватися неструктурованими рекомендаційними листами. Аналогічним чином доцільніше розробити структуровану форму телефонних запитів, ніж застосовувати вільний телефонна розмова.

3. Формулювання питань по телефону повинна бути гранично точною і стосуватися тільки конкретної поведінки.

4. Засновуйте питання на пов'язаних з конкретною роботою моментах (наприклад, навичках, знаннях, здібностях і т. д.), виявлених за допомогою аналізу



діяльності. Група з трьох-шести експертів, добре знайомих з цією роботою, можуть проранжувати ці моменти з точки зору їх відносної важливості, що дозволить сконструювати або структурований телефонний запит, або структурований рекомендаційний лист.

#### *4.5. Оцінки по службі і керівників*

Цей метод корисний у визначенні резерву управлінського персоналу.

Основний зміст методу зводиться до того, що кожного просять дати оцінку всім іншим членам групи з якої-небудь певної характеристики (наприклад, «може стати успішним менеджером»). Існують *три варіанти методу*. Перший варіант - «ранжування товаришів по службі» полягає в тому, що кожен ранжує своїх колег від «кращого» до «гіршого» по заданій характеристиці. Середній ранг, отриманий кожним, використовується потім як індивідуальний показник. У другому варіанті - «висунення по службі» кожен «висуває» певну кількість товаришів по службі (наприклад, п'ять) як «кращих» за будь-якої з оціночних характеристик. Цей варіант психологічно більш комфортний і не викликає заяв членів групи, що їх змушують «різати горло» одного. У третій модифікації - «оцінкою товаришів по службі» – кожен оцінює всіх інших членів групи по заданих поведінковим або діяльнісним характеристиках за допомогою багатобальної шкали.

Як показують результати досліджень, найбільшої ефективності кадрових рішень можна досягти шляхом узагальнення оцінок з різних джерел – керівників, товаришів по службі, клієнтів організації та самооцінок розглянутих кандидатів. Використання різних оцінювачів знижує суб'єктивізм суджень і в той же час зберігає ті переваги, якими володіє кожен метод.

#### *4.6. Тестування*

Існують певні вимоги, яким відповідають науково обгрунтовані психологічні тести: стандартизація, норми, надійність і валідність. Саме ці характеристики повинні перш за все братися до уваги користувачами тестів.

#### *Переваги та недоліки тестування в організаціях*

Критичні зауваження на адресу використання тестів у організаційному середовищі можна звести до наступного:

1. Певні питання особистісних тестів, що стосуються інтимного життя і звичок людини, являють собою порушення прав людини.
2. Тести в кінцевому рахунку дозволяють відібрати на менеджерські позиції виключно тих індивідів, які виявляють конформізм і відсутність індивідуальності.
3. Існує досить багато тестів, які не приносять користі для цілей профвідбору.

4. Недостатня загальна валідність тестів робить їх використання у професійному доборі невиправданим.

Незважаючи на певну обґрунтованість деяких з цих зауважень, проти кожного з них є вагомі контраргументи.

#### 4.7. Центр оцінки кадрів (*assessment center*)

Термін «центр оцінки кадрів» (*assessment center*) – стандартизована процедура, призначена для виявлення управлінського потенціалу учасників з цілями професійного відбору, підбору, висунення на нові посади і розвитку. Типовий «центр оцінки кадрів» складається з наступного набору процедур:

1. Вправи типу «кошик для паперів», що представляють собою ситуативні вправи по роботі з діловими паперами, службовими записками і листами. Оцінюваним кандидатам пропонується робоча ситуація, коли на їхньому столі в офісі накопичилося безліч паперів службового і особистого змісту. Їм потрібно протягом години вирішити проблеми, відображені в паперах (або в фігуральному вираженні, відправити їх в «кошик для паперів»).

2. Завдання на рішення професійних проблем. Такі завдання можуть бути як індивідуальними, так і груповими. Прикладом може служити завдання: кандидат (або кандидати) умовно отримує капітал, необхідний для розгортання власного бізнесу. Його (їх) завдання - продумати і описати організацію бізнесу, продукцію або послуги, які він (вони) збирається виробляти, системи постачання і збуту, розрахунок прибутку і т. д.

3. Вільна групова дискусія – це дискусія кількох кандидатів на задану тему без призначеного формального лідера групи. Така дискусія зазвичай носить змагальний характер: кожен з учасників намагається проявити свою активність і переконати групу в своєму праві на лідерство. Так, наприклад, учасникам може бути запропоновано оцінити ряд умовних кандидатів на будь-якої керівний пост. Грунтуючись на запропонованій кожному учаснику інформації про умовні кандидатах, кожен повинен обґрунтувати свою думку, а група в цілому прийти до якого-небудь єдиної думки.

4. Проведення оціночного інтерв'ю або співбесіди. Кожному учаснику по черзі пропонується провести співбесіду з умовним кандидатом на конкретне робоче місце. Грунтуючись на документах кандидата, інформації з листка по обліку кадрів і письмових рекомендацій, учасник «центру оцінки кадрів» повинен не тільки професійно грамотно провести оцінне інтерв'ю, а й оцінити відповідність кандидата вакантної посади.

5. Демонстрація навичок публічного виступу. Учасникам пропонується за короткий термін підготуватися і виступити з повідомленням на задану тему.

Часто учасникам пропонується виконати будь-яке письмове завдання, наприклад, написати коротку автобіографію. Можуть бути використані й інші процедури. Після кожної вправи збираються як оцінки інших учасників групи, так і самооцінки учасника, який виконував вправу.

Крім того, в процедурі «центру оцінки кадрів» широко використовується тестування інтелектуальних здібностей, навичок роботи з текстом, інтересів, особистісних особливостей. Іноді для оцінки мотивації учасників використовуються проєктивні тести. І, нарешті, деякі експерти цього методу використовують для оцінки учасників навіть спостереження за їх поведінкою в паузах між вправами і під час прийому їжі.