

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ФАКУЛЬТЕТ СОЦІАЛЬНОЇ ПЕДАГОГІКИ ТА ПСИХОЛОГІЇ
КАФЕДРА ПСИХОЛОГІЇ

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА

**на тему «ВИЯВЛЕННЯ ПРОФЕСІЙНИХ РИС МЕНЕДЖЕРІВ
ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ»**

Виконала: студентка II курсу, групи 8.0539- з
спеціальності 053 Психологія
Павленко Сніжана Володимирівна
Керівник: к.психол.н., доцент кафедри
психології Поплавська А.П.
Рецензент: к.психол.н., доцент кафедри
психології Грандт В.В.

Запоріжжя
2020

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет соціальної педагогіки та психології

Кафедра психології

Рівень вищої освіти магістр

Спеціальність 053 Психологія

Освітня програма Психологія

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри _____

к.психол.н., доцент. Н.О. Губа

« ____ » _____ 2020 р.

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТЦІ

Павленко Сніжана Володимирівна

1. Тема роботи Виявлення професійних рис менеджерів промислових підприємств

керівник роботи Поплавська А.П. к.психол.н., доцент кафедри психології
затверджені наказом ЗНУ від «14» липня 2020 року № 4031-с

2. Строк подання студентом роботи _____

3. Вихідні дані до роботи аналіз психолого-педагогічної літератури

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) проаналізувати існуючі теорії, які вивчають організаційну поведінку та особистісні риси керівника; визначити методологію і методики дослідження, які дозволяють діагностувати основні психологічні особливості особистісних рис керівників; провести дослідження впливу особистісних рис керівників на формування певних моделей організаційної поведінки працівників

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) 5 рисунків, 12 таблиць

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
Вступ	Попавська А.П., доцент		
Розділ 1	Попавська А.П., доцент		
Розділ 2	Попавська А.П., доцент		
Висновки	Попавська А.П., доцент		

7. Дата видачі завдання _____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Збір та систематизація матеріалу	січень-березень 2020 р.	Виконано
2	Робота над вступом	березень 2020 р.	Виконано
3	Робота над першим розділом	квітень-травень 2020 р.	Виконано
4	Робота над другим розділом	вересень-жовтень 2020 р.	Виконано
5	Написання висновків	жовтень 2020 р.	Виконано
6	Передзахист	листопад 2020 р.	Виконано
7	Нормоконтроль	листопад 2020 р.	Виконано

Студент _____ Павленко С.В.

Керівник роботи _____ Попавська А.П.

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер _____ О.М. Грединарова

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота магістра: 92 с., 12 таблиць, 5 рисунків, 4 додатки, 83 джерела.

Об'єкт дослідження: організаційна поведінка працівників.

Предмет дослідження: психологічні особливості професійних рисменеджерів, що впливають на формування певної моделі організаційної поведінки.

Мета: нашої дипломної роботи є виділення і дослідження психологічних особливостей особистісних рис, які впливають на формування певної моделі організаційної поведінки працівників.

Гіпотеза: модель організаційної поведінки працівників залежить від певного співвідношення професійних рис безпосередніх керівників, які, в свою чергу впливають, на якісні показники різних моделей поведінки, виконуючи формуючу функцію.

Наукова новизна нашої дипломної робота полягає в тому, що дослідження особистісних рис керівників допоможе розібратись в тому, які саме моделі організаційної поведінки формуються під впливом того чи іншого психологічного типу керівника.

Галузь використання: організаційними психологами на підприємствах для корекції моделей організаційної поведінки.

ОРГАНІЗАЦІЙНА ПОВЕДІНКА, ОСОБИСТІСНІ РИСИ КЕРІВНИКА,
МОДЕЛІ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ ПОВЕДІНКИ, УПРАВЛІНСЬКІ ВМІННЯ,
СТИЛІ КЕРІВНИЦТВА, ДИТЯЧІ ЗАКЛАДИ

SUMMERY

Pavlenko S.V. Identification of professional traits of industrial enterprises managers

The qualifying work of the master: 92 pages, 12 tables, 5 figures, 4 appendices, 83 sources.

Object of research: organizational behavior of employees.

Subject of research: psychological features of professional risk managers that influence the formation of a certain model of organizational behavior.

Purpose: our thesis is to highlight and study the psychological characteristics of personality traits that affect the formation of a certain model of organizational behavior of employees.

Hypothesis: the model of organizational behavior of employees depends on a certain ratio of professional traits of immediate supervisors, which, in turn, affect the quality of various models of behavior, performing a formative function.

The scientific novelty of our thesis is that the study of personal traits of leaders will help to understand what models of organizational behavior are formed under the influence of a psychological type of leader.

Field of use: organizational psychologists in enterprises to correct patterns of organizational behavior.

KEYWORDS: ORGANIZATIONAL BEHAVIOR, PERSONAL FEATURES OF THE LEADER, MODELS OF ORGANIZATIONAL BEHAVIOR, MANAGEMENT SKILLS, LEADERSHIP STYLES

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПРОЦЕСУ КЕРІВНИЦТВА ОРГАНІЗАЦІЄЮ.....	10
1.1. Поняття організаційної культури менеджера.....	10
1.2. Аналіз підходів до вивчення стилів керівництва	12
1.3. Стили здійснення управлінської діяльності.....	17
1.4. Характеристика ефективних методів управління персоналом.....	25
1.5. Взаємозв'язок професійних рис менеджера і працівників та їх вплив на організаційну поведінку.....	27
РОЗДІЛ 2. ПСИХОЛОГІЧНИЙ АНАЛІЗ ПРОБЛЕМИ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ ПОВЕДІНКИ.....	38
2.1. Поняття, цілі і складові організаційної поведінки.....	38
2.2. Основні теоретичні підходи до вивчення організаційної поведінки.....	42
2.3. Сутність проблеми організаційної поведінки.....	44
2.4. Поведінка в організації та показники її роботи.....	49
2.5. Методи навчання організаційній поведінці.....	54
РОЗДІЛ 3. ДОСЛІДЖЕННЯ ВПЛИВУ ПРОФЕСІЙНИХ РИС МЕНЕДЖЕРА НА ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ ПОВЕДІНКИ ПРАЦІВНИКІВ.....	57
3.1. Методологія та методики дослідження.....	64
3.2. Аналіз результатів дослідження.....	64
ВИСНОВКИ.....	69
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	81
ДОДАТКИ.....	92

ВСТУП

В період соціальних змін у суспільстві змінюються механізми керування кадровими ресурсами організації. Це значно впливає на організаційну поведінку працівників, і, не останню роль в тому, чи буде ця організаційна поведінка працівників сприяти ефективності роботи організації, відіграють особистісні риси керівника. Тому метою нашої наукової роботи став теоретичний аналіз проблеми впливу професійних рис менеджера на формування організаційної поведінки працівників.

В нашій роботі ми зосередили увагу на теоретичному підході до вивчення організаційної поведінки працівників, представники якого, а саме: С.О. Валуєв та Г.В. Латфуллін вважають, що форма тієї чи іншої поведінки співробітника залежить від того, яку кожен має психологічну програму на рівні свідомості [2]. Організаційна поведінка – це вивчення поведінки людей (індивідів і груп) в організаціях і практичне використання отриманих знань. Відповідно, до основних цілей вивчення організаційної поведінки слід віднести: систематизований опис поведінки людей, пояснення причин вчинків працівників, прогноз поведінки працівників в майбутньому, і на підставі всього цього – забезпечення правильного управління персоналом організації.

В організаційній психології представлені численні дослідження особистісних рис керівників. Серед наукових робіт за даною проблематикою необхідно відзначити дослідження таких зарубіжних авторів, як: Л. Гібсон, Дж. Х. Донеллі, Д. Мак-Клелланд, Ф. Стогділл, Л. Хьелл та ін. А у вітчизняній психології вивченням даної проблематики займалися: А.Г. Асмолов, А.Ю. Базаров, Р.Л. Крічевський.

У нашій дипломній роботі ми звернулися до проблеми дослідження впливу професійних рис менеджера та їх впливу на організаційну поведінку персоналу і сформулювали таку тему дослідження «Дослідження професійних рис менеджерів промислових підприємств».

Об'єкт дослідження: організаційна поведінка працівників.

Предмет дослідження: психологічні особливості професійних рис менеджерів, що впливають на формування певної моделі організаційної поведінки.

Метою нашої дипломної роботи є виділення і дослідження професійних рис менеджерів, які впливають на формування певної моделі організаційної поведінки працівників.

Гіпотеза дослідження: модель організаційної поведінки працівників залежить від певного співвідношення особистісних рис безпосередніх керівників, які, в свою чергу впливають, на якісні показники різних моделей поведінки, виконуючи формуючу функцію.

Відповідно до поставленої мети та гіпотези дослідження ми визначили перелік теоретичних і практичних завдань, які необхідно вирішити.

Завдання дослідження:

1. Проаналізувати існуючі теорії, які вивчають організаційну поведінку та особистісні риси керівника.
2. Визначити методологію і методики дослідження, які дозволяють діагностувати основні психологічні особливості особистісних рис керівників.
3. Провести дослідження впливу особистісних рис керівників на формування певних моделей організаційної поведінки працівників.

Методи і методики дослідження:

- 1) теоретичні методи дослідження – аналіз наукової літератури з досліджуваної проблеми;
- 2) емпіричні – психодіагностичні методики, а саме: опитувальник К.Л.

Вілсона «Цикл управлінських вмінь», (шкали: «взаємодія з підлеглими», «мотивація цілі», «сприятливі умови для посадового росту», «відношення до людей», «зацікавленість у професійному зростанні»), опитувальник «Шкала поведінки на створення корисних контактів» в обробці В.Н. Макшанова, а також тест самомоніторингу М. Снайдера, а також анкета на виявлення моделей організаційної поведінки працівників.

3) методи обробки інформації – статистичний і якісний аналіз отриманих даних.

Наукова новизна нашої дипломної роботи полягає в тому, тема організаційної поведінки працівників, а тим більше впливу на її формування особистісних рис керівника ще не досить досліджена як в теоретичному, так і в практичному плані. На даному етапі розвитку українського суспільства змінилися як пріоритети розвитку суспільства, так і пріоритети формування єдиних моделей організаційної поведінки. Існує безліч організаційних структур та їх модифікацій, вони виникають не тільки як результат суспільних змін, а й як наслідок впливу особистості керівника на функціонування організації. Тому ми вважаємо, що дослідження особистісних рис керівників допоможе розібратись в тому, які саме моделі організаційної поведінки формуються під впливом того чи іншого психологічного типу керівника.

Практичне значення роботи полягає в тому, що матеріали дослідження можуть бути використані в процесі підбору керівного складу як середнього так і вищого рівнів в організації, а також в процесі проведення організаційних змін.

Надійність та вірогідність результатів дослідження забезпечувались: теоретико-методологічним обґрунтуванням вихідних теоретичних положень, використанням комплексу надійних і валідних психодіагностичних процедур, створенням адекватних умов діагностування, поєднанням кількісного та якісного аналізу.

Структура роботи: робота складається зі вступу, трьох розділів і висновків. У вступі визначений теоретичний апарат дослідження, представлені методи, методики і методологічні основи дослідження. У першому розділі детальніше представлений теоретичний матеріал за обраною темою Другий розділ присвячений дослідженню впливу особистісних рис на формування організаційної поведінки працівників. У висновках підведені підсумки.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПРОЦЕСУ КЕРІВНИЦТВА ПРАЦІВНИКАМИ ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Поняття організаційної культури керівника

Організаційна культура – це властива організації система традицій, вірувань, цінностей, символів, ритуалів, міфів, норм спілкування між людьми. Організаційна культура додає організації індивідуальність, власна особа. Що важливо, вона об'єднує людей, створює організаційну цілісність.

Формування організаційної культури керівника включає:

1) розробку філософії підприємства – визначення ціннісно-смыслових, нормативних і символічних компонентів організаційної культури; розробка корпоративного кодексу; оцінка відповідності організаційної культури місії і стратегії компанії.

2) побудову організаційних комунікацій – оцінка кількості і якості інформаційних потоків в компанії; розробка програми інформаційної підтримки; навчання співробітників техніці особистої комунікації і впровадження корпоративного стилю ділового спілкування.

3) формування високоорганізованих колективів, команд – розробка і реалізація програм розвитку колективів; моделювання командної взаємодії для вищого управлінського складу; розвиток лідерства

4) управління працездатністю персоналу – розробка і реалізація оздоровчих програм; «анти стресове» навчання співробітників; забезпечення ергономічних умов праці.

5) розвиток персоналу – систематичний процес цілеспрямованої зміни навиків, знань персоналу і мотивації поведінки співробітників.

6) управління кар'єрою – підготовка співробітника до заняття в організації посад різного рівня.

7) інтеріоризація – повне сприйняття членом суспільства не тільки норм поведінки в даному суспільстві, але і його ідей, цілей.

8) стимулювання – сприяння розвитку особово-професійного потенціалу за допомогою економічних і соціально-психологічних методів на основі зворотного зв'язку. Функціонал реалізації: а) визначення концепції мотивування співробітників; б) опис корпоративної моделі робочих місць; у) нормування праці; г) аналіз середнеотраслевих і середньо регіональних розмірів оплати праці; д) отримання зворотного зв'язку від співробітників про бажану винагороду; е) визначення структури і змісту мотиваційного пакету – гарантованої і змінної частин і його фінансово-економічне обґрунтування; е) формування соціального пакету; ж) оцінка ефективності стимулювання.

9) управління кар'єрою – розробка матричного сценарію кар'єри співробітників; формування кадрового резерву; розробка і реалізація програм роботи з кадровим резервом; оцінка результатів роботи з кадровим резервом; переміщення по посадах; розробка програм організаційного самовизначення, адаптації нових і переміщених співробітників.

10) навчання – визначення освітніх потреб компанії; розробка і реалізація програм корпоративного навчання; оцінка ефективності навчання.

11) планування кадрів – розробка концепції підбору, розрахунок кількості, якості, термінів підбору необхідних співробітників, аналіз ринку робочої сили.

12) пошук – визначення джерел підбору кандидатів; взаємодія з внутрішніми і зовнішніми джерелами; аналіз інформації і оцінка ефективності пошуку.

13) відбір – вибір сценарію відбору; вибір методів і процедури оцінки кандидатів; проведення оцінки і фільтрація кандидатів; ухвалення рішення про відповідність вакантної посади

14) найм – визначення форми трудового договору або контракту; юридичне оформлення відносин працедавця і найнятого робітника.

15) розстановка – визначення формату включення співробітників в організацію; нормативне закріплення співробітників на посаді; оцінка ефективності підбору

16) звільнення – обґрунтування критеріїв, причин, цілей звільнення; прорахунок матеріальних, організаційних і моральних наслідків звільнення; юридичне оформлення звільнення співробітника; соціально-психологічна підтримка тих, що звільняються, матеріальна компенсація і допомога в працевлаштуванні; інформування колективу про причини звільнення, критерії, компенсацію, перспективи розвитку компанії.

17) моніторинг виробничої поведінки і соціокультурних ситуацій – розробка моделі робочого місця; вибір критеріїв, методів і процедури оцінки; проведення оцінки і аналіз результатів.

18) атестація – вибір форми проведення атестації як системи дій з вимірювання трудової віддачі працівника і його потенціалу; призначення відповідальних осіб; проведення атестаційних процедур; складання висновків про підсумки атестації і програм дій атестованих співробітників; контроль за реалізацією рекомендацій атестаційної комісії і аттестующих осіб [68].

Таким чином, організаційна культура керівника є похідною від організаційної культури організації, і у свою чергу формує стиль поведінки керівника, який впливає на організаційну поведінку співробітників.

1.2. Аналіз підходів до вивчення стилів керівництва

Для ефективного здійснення функцій планування, організації, мотивації, контролю необхідне ефективне керівництво

Керівництво – процес соціальної організації і управління діяльністю членів групи. Управляти діяльністю людей – означає робити на них вплив, спонукаючи працювати на досягнення цілей організації. *Вплив* – поведінка однієї особи, яка вносить зміни до поведінки іншого. Впливати на інших

людей можна через прохання, побажання, загрозу, шантаж, наказ, думку, ідею і так далі. Можливість впливати з'являється в тому випадку, якщо одна особа знаходиться в певній залежності від іншого. Ці відносини залежності визначаються як владні відносини. Керівник має можливість впливати на інших тому, що він наділений владою. Але керівник повинен бути здатним робити вплив на своїх підлеглих, ефективно ними управляти в цілях виконання ними поставлених завдань. Реалізація такої здатності є лідерство. Лідер ефективно здійснює формальне і неформальне керівництво. Отже, визначимо ще одне поняття.

Лідерство – це здатність робити вплив на окремих осіб, групи, направляючи їх зусилля на досягнення цілей організації. Неформальні групи і організації очолюються лідерами, які на відміну від формальних не призначаються, а завойовують визнання працівників. Формальний лідер діє в рамках повноважень, що делегуються йому. Дії неформального лідера визначаються інтересами групи або організації і можуть виходити за рамки формальних відносин [66].

Керівництво або лідерство у формальній організації здійснюється керівником, який наділений певною владою.

Влада визначається як можливість впливати на поведінку інших людей. З поняттям «влада» пов'язано поняття владні повноваження. Це об'єм має рацію, які має в своєму розпорядженні керівник при ухваленні рішень по фінансових, кадрових, матеріально-технічних питаннях без узгодження з вищим керівництвом.

У теорії організаційної психології існує не один підхід до проблеми керівництва:

- 1) підхід з позиції особистих якостей лідера, згідно якому ефективні керівники володіють певним набором особистих якостей. Сформувавши в собі ці якості, можна стати ефективним керівником;

- 2) поведінковий підхід, який основний акцент робить на визначення найбільш ефективної поведінки лідера, стилю керівництва;

3) ситуаційний, в рамках якого учені намагаються визначити, яка поведінка і особисті якості краще всього відповідають певним ситуаціям [65].

Основні положення теорії особистих якостей, яку розробив У. Беннісон:

1. Управління увагою – здатність лідера представити результат діяльності так, щоб це було привабливим для інших.

2. Управління значенням – здатність так передати значення створеного образу, ідеї і бачення, щоб вони були зрозуміли і прийняті.

3. Управління довірою – здатність побудувати свою діяльність так, щоб отримати повну довіру своїх співробітників.

4. Управління собою – здатність знати і вчасно визнавати сильні і слабкі сторони своєї діяльності, вміння повертати для виправлення слабких сторін ресурси інших людей [71].

Крім того, У. Беннісон зробив істотний внесок у використання теорії в практиці, сформулював якості лідера на основі інтелектуальних здібностей, рис вдачі і професійних навиків:

Організація «проникнута» відносинами влади. Без них немає організації і немає порядку. Влада визначається не рівнем формальних повноважень, а ступенем залежності від іншої особи. В зв'язку з цим керівник володіє владою над своїми підлеглими, оскільки вони залежні від нього в питаннях заробітної плати, задоволення соціальних потреб, надання роботи і тому подібне. За суттю влада тримається на потребах виконавця або його очікуваннях відносно задоволення потреб, якщо підлеглий виконує вказівки (доручення) керівника.

Влада начальника над підлеглими – це тільки один бік влади – видимий бік. Але є і інший – влада підлеглих над начальником. Адже керівник залежить від підлеглих в питаннях отримання необхідної якісної інформації для ухвалення рішень, відповідальності за результати роботи, яку виконують підлегли, здатності підлеглих виконувати роботу, неформальних контактів.

Таким чином, влада – процес двобічний, тому ефективний керівник підтримуватиме баланс влади в організації: використовувати свою владу підлеглими в розумних межах, достатніх для досягнення цілей, але що не викликають непокірності підлеглих.

Влада виявляється в певних формах. Американські дослідники виділили наступні п'ять форм влади:

1. Влада, заснована на примушенні. При цій формі підлеглий переконаний в тому, що керівник може перешкодити задоволенню його потребам. Цей вплив опосередкований страхом. Дана форма влади приводить до певного результату, але вона не сприяє розкриттю потенціалу працівників. Ця форма влади вимагає значних витрат на жорсткий контроль, який в умовах науково-технічного прогресу не завжди можливий. Крім того, в умовах жорсткого контролю у працівників з'являється бажання одурювати керівників, спотворювати звітні дані і так далі.

2. Влада, заснована на винагороді. Підлеглий вірить, що керівник має можливість задовольнити його потреби. Розглядається як найбільш ефективна форма влади. Проте її застосування можливе в тому випадку, якщо керівник володіє достатніми ресурсами. Крім того, керівник повинен добре знати потреби підлеглих, а вони можуть сильно розрізнятися у різних працівників.

3. Традиційна – *законна* влада. В даному випадку людина реагує на посаду, тобто виконує рекомендації начальника, тому що так прийнято, склалося історично.

4. Експертна влада. Підлеглий вірить в керівника і цінність його знань. Підлеглий переконаний, що спеціальні знання керівника дозволять задовольнити його потреби.

5. Еталонна влада (або влада, заснована на харизмі). Харизма – це влада, побудована не на логіці, традиції, а на силі особистих якостей і здібностей лідера. Підлеглий виконує розпорядження керівника, тому що хоче йому наслідувати. Передбачається, що лідер повинен володіти

привабливою зовнішністю, мати хороші риторичні здібності, вміти добре триматися. Проте дослідження показали, що харизматичні лідери не мають стандартного набору характеристик, тобто так звана теорія «великих людей» не знайшла практичного підтвердження. Якщо підлеглі бачать в лідерів ідеальні в їх розумінні риси, гідні наслідування, вони підкоряються йому беззаперечно. Керівники в своїй діяльності використовують всі форми влади в різних поєднаннях [20; 118].

В епоху науково-технічної революції характер праці, його зміст, а у зв'язку з цим і вимоги до працівника дуже сильно змінюються. Праця все більшою мірою стає творчою, інтелектуальною, стає тією сферою, в якій людина може проявити закладені в ній здібності і таланти.

Рівень освіти людей значно підвищився; є організації, в яких всі співробітники мають вищу освіту, а в наукоємних галузях зустрічаються колективи, де всі співробітники мають вчені ступені. Якщо в перших, десятиліття ХХ століття існував інтелектуальний розрив між керівниками і виконавцями, то сьогодні така грань спостерігається нечасто. Мотиви трудової діяльності диктуються не матеріальними потребами, а соціальними: бажання випробувати відчуття досягнення результату, радість творчих успіхів, самореалізація і тому подібне. У цих умовах використовувати владу примушення щонайменше абсурдно, а владні відносини поступаються місцем відносинам співпраці. Тлумачний словник по управлінню визначає співпрацю як сумісне виконання роботи, сумісна участь у вирішенні проблеми або завдання. На психологічному рівні відбувається усвідомлення кожним учасником безпосереднього процесу своєї причетності і значущості у виконанні роботи, своїй органічній включеності в єдине ціле організації.

Співпраця керівника і підлеглих, означає демократизацію виробничого і управлінського процесів: коли управлінські функції децентралізуються, тобто розподіляються між учасниками організації, і реалізуються спільно з керівниками.

1.3. Стилi здійснення управлінської діяльності

З проблемою лідерства і керівництва пов'язані різні стилі здійснення діяльності керівника. Стиль управління персоналом – це манера поведінки керівника по відношенню до персоналу; це форми і методи управління колективом і окремою особою.

Кожна людина унікальна, тому, скільки керівників, стільки і стилів керівництва. Проте в поведінці керівників можна спостерігати певні типові риси, що мають той або інший ступінь вираженості. Це служить підставою для виділення різних типів керівників. Їх можна звести до двох протилежним: демократичному і автократичному.

Звичну манеру поведінки керівника по відношенню до підлеглих описав в книзі «Людська сторона підприємства» Дуглас Мак-Грегор. Точка зору Мак-Грегора відома в менеджменті як «Теорія Х» і «Теорія У». Керівники автократичного і демократичного стилів по-різному уявляють собі поведінку працівників і те, як треба управляти людьми [20; 379].

Авторитарний погляд на управління веде до прямого регулювання і жорсткого контролю, демократичний – підтримує делегування повноважень і відповідальності. «У «чистому» вигляді навряд чи можна спостерігати прояв якого-небудь стилю. Правильніше говорити, про тяжіння конкретного керівника, або до демократичного, або до автократичного керівництва, залежно від того, в поведінці даної особистості виражені ті або інші характеристики».

Ось вже більш як півстоліття в соціальній психології і менеджменті ведеться вивчення феномена стилів керівництва. Накопичений величезний емпіричний матеріал, побудована безліч теоретичних моделей, що розрізняють за різними підставами варіантами стилів керівництва.

Одне з перших досліджень стилів менеджменту було проведено Куртом Левінім. Його типологія індивідуальних стилів керівництва, розроблена ще в 30-і роки, залишається до цих пір найпопулярнішою.

Класичність типології пояснюється її простотою. К. Левін зводить всі стилі до трьох основних видів: авторитарного, демократичного і потураючого.

1. Авторитарне керівництво характеризується високим ступенем одноосібної влади керівника. Автократ «все знає сам» і не терпить заперечень. Підлеглим надає лише мінімум інформації. Нікому не довіряє, не повідомляє про свої наміри; віддає ділові, короткі розпорядження; заборони часто супроводжуються погрозами. Похвала і осуд працівників у край суб'єктивні. Емоції підлеглих і колег в розрахунок не приймаються. Поділа в колективі плануються заздалегідь у всьому їх об'ємі, визначаються лише безпосередні цілі для кожного працівника. Голос керівника є вирішальним, а його позиція знаходиться поза групою.

2. Демократичне керівництво характеризується розділенням влади і участю працівників в управлінні, при цьому відповідальність не концентрується, а розподіляється відповідно до переданих повноважень. Демократичний стиль передбачає інструкції у формі пропозицій, не суху мову, а товариський тон, похвалу і осуд – з урахуванням думки колективу. Заходи в колективі плануються. Розпорядження і заборони проводяться на основі дискусій. Позиція керівника – усередині групи, тобто керівник поводить як один з членів групи; кожен співробітник може при нім вільно висловлювати свої думки по різних питаннях. При здійсненні контролю демократ звертає увагу на кінцевий результат. Така обстановка створює умови для самовираження підлеглих, у них розвивається самостійність, що сприяє сприйняттю досягнення цілей організації як своїх власних. Таку взаємодію керівника і підлеглих можна визначити як співпраця.

3. При ліберальному керівнику підлеглі отримують майже повну свободу по виробленню рішень і самі ж свою роботу контролюють. У вирішенні питань керівник бере мінімальну участь, практично ніяких вказівок не дає. Ліберальний стиль характеризується стандартно-формальним тоном, відсутністю похвали і осуду, а також співпраці як такого. Позиція керівника – в стороні від групи. Іноді ліберальний стиль керівництва

називають *потуранням*. Майже за півстоліттям досліджень стилів керівництва однозначного зв'язку між ефективністю роботи групи і тим або іншим стилем керівництва не виявлено: і демократичний, і авторитарний стилі дають приблизно рівні показники продуктивності [71].

У західному бізнесі використовується теорія «управлінських ґрат», розроблена Р. Блейком і Дж. Моутон. Згідно цієї теорії, трудова діяльність розгортається в «силовому полі» між виробництвом і людиною. Перша «силова» лінія визначає увагу керівника до виробництва (орієнтація на виконання виробничих завдань за всяку ціну, незважаючи на персонал). Друга «силова» лінія – вертикальна, визначає відношення керівника до людини – турбота про умови праці, облік бажань і потреб і так далі. Наявність суперечності між двома «силовими» лініями дозволяє побудувати простір і виділити п'ять характерних типів управлінської поведінки. Ввівши систему координат, можна кожному типу управлінської поведінки привласнити свої координати.

1. Тип 1 (відповідає крапка 1.1) відповідає поведінці керівника, визначуваній як *мінімальна увага до результатів виробництва і до людини*. Керівник ні про що не піклується, працюючи так, щоб не бути звільненим. Такий стиль вважається чисто теоретичним. Але він може мати місце

2. Тип 2 (відповідає крапці 9.1) – стиль *жорсткого адміністрування*, при якому для керівника єдиною метою є виробничий результат. Людина для такого керівника – ніщо. До уваги не приймається нічого, що пов'язане з працівником – його потреби, самопочуття і так далі. Підлеглі у відповідь намагаються піти з-під постійного тиску, що власне приводить до регулярного і деталізованого контролю їх діяльності з боку керівника. Рішення таким керівником приймаються одноосібно. Характерні риси такого керівника – орієнтація на беззастережну старанність, придушення ініціативи, пошук винних і так далі. Цей стиль може бути ефективним в умовах надзвичайних обставин – аварії, стихійні лиха, на початкових стадіях розвитку виробництва.

3. Тип 3 (відповідає крапці 1.9) – ліберальний, або пасивний, стиль керівництва. В даному випадку основну увагу керівник приділяє людським відносинам. Такий керівник надає підпорядкованим повну свободу; він прагне оберігати свій колектив від виникаючих розбіжностей, але йде від особистого обговорення причин конфлікту сподіваючись на те, що ускладнення улагодяться самі собою. Атмосфера в колективі майже «сімейна», під керівництвом такого керівника дуже зручно нічого не робити. Цей стиль управління може бути ефективним в колективі з високою мотивацією до роботи, в творчих колективах.

4. Тип 4 (відповідний крапці 5.5) характеризується тим, що керівник прагне зайняти позицію «золотої середини» – між методами «жорстких» і «м'яких» управлінців. Він у всьому прагне досягти компромісу. При такому компромісі досягаються середні результати праці, не може бути різкого прориву вперед. В той же час цей стиль керівництва сприяє стабільності і безконфліктності.

5. Тип 5 (відповідає крапці 9.9) вважається найбільш ефективним. Керівник прагне так побудувати роботу своїх підлеглих, щоб вони бачили в ній можливість самореалізації і підтвердження власної значущості. Цілі виробництва визначаються спільно із співробітниками, конструктивно враховуються різні думки про шляхи досягнення цілей [55; 164].

У менеджменті є теорія, згідно якої найефективніші стилі лідерства залежать від «зрілості» виконавців. Під зрілістю розуміється здатність підлеглих нести відповідальність за результати роботи, бажання досягти поставленої мети, а також освіту і досвід відносно конкретного завдання, яке необхідно виконати. Залежно від характеристик виконуваного завдання окремі працівники і групи проявляють різний рівень «зрілості». Керівник повинен оцінити цей ступінь зрілості і відповідний стиль поведінки.

Виділяються наступні рівні зрілості підлеглих і відповідні ним стилі керівництва.

1. Низький рівень зрілості – підлеглі не здатні виконувати завдання і не хочуть брати на себе відповідальність. Таким підлеглим потрібні відповідні інструкції і строгий контроль. Відповідний стиль називається «наказом». Наприклад, керівникові необхідно підготувати і відправити діловим партнерам лист. Керівник диктує текст листа секретареві, а потім перед відправкою його перевіряє.

2. Середній рівень зрілості підлеглих – підлеглі хочуть прийняти відповідальність, але вони ще не здатні виконати завдання. Стиль керівництва в цій ситуації називається «навіюванням». Тут потрібно добиватися від підлеглого розуміння завдання, конкретно пояснювати, що і як треба робити. В той же час керівник повинен підтримувати бажання підлеглих виконувати завдання під свою відповідальність. Наприклад, необхідно розповісти секретареві про ситуацію і запропонувати скласти конспект листа. Потім цей конспект обговорити разом з ним.

3. Помірно високий ступінь зрілості – підлеглі можуть виконати завдання, але не готові узяти на себе відповідальність. Стиль керівництва, відповідний даному ступеню зрілості підлеглих, називається «участю». Підлеглим не потрібні ніякі конкретні вказівки. Завдання керівника – підвищити мотивацію і причетність своїх підлеглих. Це досягається, якщо керівник і підлеглі разом ухвалюють рішення. Керівник надає допомогу, але не нав'язує вказівок. В даному прикладі, секретареві розповідається про ситуацію і пропонується самому написати і відправити лист. Керівник відповідає на питання секретаря – якщо питання виникнуть. Контроль слід здійснювати тільки в тому випадку, якщо секретар про це попросить.

4. Високий ступінь зрілості – підлеглі здатні виконати завдання, і хочуть нести відповідальність; підлеглі усвідомлюють високий ступінь своєї причетності до завдання. Тут мова йде про передачі повноважень. Стиль називають «делегуванням». Наприклад, перед секретарем ставиться завдання. Її виконання надається самому співробітникові. Контроль здійснювати не

слід. Менеджерів і учених хвилює питання, який же стиль поведінки є ефективним [65].

Численні дослідження феномена лідерства проводяться, не одне десятиліття. Ці дослідження показують, що жоден стиль управління не може вважатися краще за інших у всіх випадках. Особисті якості керівника, його поведінка і відношення з членами колективу є істотними компонентами успіху організації, але вирішальну роль можуть зіграти додаткові чинники, що визначають саму ситуацію керівництва: 1) потреби і особистісні якості підлеглих; 2) характер виконуваного завдання (звичність завдання, чіткість її формулювання, структуризація, не розпливчатість); 3) вимоги і дії навколишнього середовища; 4) інформація, якою володіє керівник; 5) посадові повноваження менеджера – обсяг законної влади, обсяг винагороди, рівень підтримки керівника у вищих кругах.

Залежно від характеру конкретної ситуації повинні вибиратися і різні способи керівництва. Це означає, що керівник повинен уміти поводитися по-різному в різних ситуаціях, необхідно тільки правильно визначити виниклу ситуацію і зуміти її використовувати. При зміні ситуації змінюються і стиль керівництва. Мова в цьому випадку йде про адаптивне *керівництво*. А сам вибір стилю і його втілення до певної міри є мистецтвом.

Таблиця 1.1

Сутність авторитарного стилю керівництва

	Авторитарний стиль
умови	<ul style="list-style-type: none"> • вимагає виробнича ситуація; • персонал добровільно і охоче погоджується на авторитарні методи керівництва.
достоїнства	<ul style="list-style-type: none"> • забезпечує чіткість і оперативність управління; • створює видиму єдність управлінських дій для досягнення поставлених цілей; • мінімізує час ухвалення рішень, в малих організаціях забезпечує швидку реакцію на зміну зовнішніх умов; • не вимагає особливих матеріальних витрат; • у «молодих», недавно створених підприємствах дозволяє успішніше (швидше) справитися з труднощами становлення і інше.
недоліки	<ul style="list-style-type: none"> • придушення (невикористання) ініціативи, творчого потенціалу виконавців; • відсутність дієвих стимулів праці; • громіздка система контролю; • у великих організаціях – бюрократизація апарату управління: а) невисока задоволеність виконавців своєю працею; б) високий ступінь залежності групи від постійного вольового пресингу керівника і інше.

Таким чином, можна оспорити численні твердження, що стосуються непродуктивності застосування авторитарного стилю керівництва, який за певних умов застосування демонструє високі показники ефективності.

Що стосується застосування демократичного стилю керівництва, то його можливості теж достатньо обмежені умовами застосування і не завжди приводять до бажаної ефективності робочого процесу.

Таблиця 1.2

Сутність демократичного стилю керівництва

	Демократичний стиль
розум	<ul style="list-style-type: none"> • стабільний, сталий колектив; • висока кваліфікація працівників; • наявності активних, ініціативних, нестандартно думаючих працівників (нехай навіть і в невеликій кількості);
переваги	<ul style="list-style-type: none"> • стимулювання прояв ініціативи, розкриття творчого потенціалу виконавців; • успішне вирішення інноваційних, нестандартних завдань; • ефективне використання матеріально-договірних стимулів праці; • включення також психологічних механізмів трудової мотивації; • підвищення задоволеності виконавців своєю працею; • створення сприятливого психологічного клімату в колективі і так далі
недоліки	<ul style="list-style-type: none"> • не екстремальні виробничі умови; • можливості здійснення вагомих матеріальних витрат.

Як бачимо, у демократичного стилю керівництва теж є свої обмеження і недоліки. Таким чином, ефективність застосування певного стилю керівництва диктується ситуацією, можливостями керівника, його особистісними особливостями і умовами існування організації.

Таким чином, ми можемо констатувати, що в процесі керівництва можна використовувати різні стилі, якщо керівники для цього достатньо відкриті, або намагаться використовувати окремі елементи різних стилів, що, на нашу думку, є найефективнішим.

1.4. Характеристика ефективних методів управління персоналом

Управління персоналом – всеосяжна і не дуже чітко обкреслена концепція. Вона охоплює широкий круг питань: від таких, як найосновніші інструменти управління, визначення цілей і вимог, лідерство, ухвалення рішень і делегування повноважень, до розвитку нововведень і інформації комунікації і далі до більш загальних аспектів забезпечення зацікавленості і розвитку персоналу.

Управління персоналом розбите на шість перерахованих елементів.

1-й елемент. Результат: цілі і вимоги. Одне з найважливіших завдань керівника – визначати перспективу всієї діяльності, тобто формулювати і роз'яснювати цілі роботи окремих співробітників або колективів. Цілі повинні бути сформульовані так, щоб співробітники розуміли їх і були зацікавлені в їх реалізації. Цілі повинні бути джерелом натхнення. Тому керівник повинен також визначати об'єм, ступінь і необхідний рівень якості, який повинен бути досягнутий. Після того, як цілі поставлені, наступним кроком керівника повинна бути трансформація їх у вимоги, прив'язані до завдань, які повинні бути виконані і по яких потрібно ухвалити рішення, і виділення необхідних пріоритетів.

2-й елемент. Лідерство, ухвалення рішень і делегування. Завдання керівника – постійно вести своїх підлеглих до реалізації поставлених цілей. Передумовою до цього служить розумне планування, що включає адекватний розподіл доступних ресурсів. Від керівника також потрібна здатність передавати, делегувати свої завдання і відповідні повноваження підлеглим. При цьому слід враховувати знання, досвід і можливості конкретних співробітників. Необхідною якістю керівника є здібність до ухвалення рішень, включаючи можливу зміну пріоритетів. При цьому рішення повинні ухвалюватися швидко з тим, щоб не порушувати ефективності роботи підрозділу .

3-й елемент. Розвиток і нововведення. Все більш важливою для керівника стає здібність до інноваційного мислення, бачення нових можливостей, здатність думати і діяти нетрадиційно. Керівник повинен сприяти розвитку своїх підлеглих, надихати їх на нововведення і розвиток послуг, методів роботи і організації.

4-й елемент. Інформація і комунікація. Відносно інформації керівник займає ключові позиції: саме він отримує основну масу інформації, якою повинен ділитися з підлеглими. Як правило, керівник має ключові позиції, коли мова йде про інформації. Він отримує масу інформації, якою повинен ділитися з підлеглими. В той же час він повинен бути в змозі передавати інформацію і рекомендації далі, в інших напрямках. Керівник повинен уміти чітко виражати свої думки, незалежно від того, чи йде мова про думки і оцінки або про що-небудь ще.

5-й елемент. Зацікавленість, включаючи формування професійного і соціального середовища (оточення). Керівникові необхідна здатність зацікавити, і залучити підлеглих, щоб вони прикладали максимум зусиль в роботі. Добре функціонуюче професійне оточення на робочому місці – передумова для прихильності співробітників своїй роботі. Керівник несе відповідальність за загальний професійний розвиток в підрозділі. Якість виконуваної роботи безпосередньо залежить від професійного рівня [51].

Іншою передумовою прихильності персоналу своїй справі і, отже, чинником ефективності є розвинена співпраця усередині підрозділу на рівні міжособистісних відносин. Завдання керівника – розвивати і підтримувати високий рівень співпраці, професійний і командний дух. Природно, таке завдання має на увазі здатність керівника вирішувати конфлікти між окремими підлеглими. Залучення до дискусій про результати, цілі і постановки завдань, а також активний інтерес керівника до того, як співробітники справляються зі своїми завданнями, сприяє підвищенню їх прихильності до справи.

6-й елемент. Розвиток персоналу. Розвиток персоналу стає все більш і більш важливою частиною завдань керівника. У більшості державних організацій крупні зміни відбуваються швидко і часто. Щоб справлятися з швидко змінними вимогами, співробітники повинні уміти адаптуватися розвивати у себе нові навички. Керівник повинен уміти сприяти професійному розвитку підлеглих як на короткостроковій, так і на довгостроковій основі. Керівник повинен уміти дати співробітникові конструктивну і чесну оцінку і, у свою чергу, бути готовим і відкритим для оцінки з боку підлеглих. Розвиток підлеглих винен, перш за все, відбуватися шляхом їх участі і визначення для них реалістичних і професійно інтересних, достатньо складних завдань. Кращий метод – опитування підлеглих конкретного керівника[51].

1.5. Взаємозв'язок особистісних рис керівників і персоналу та їх вплив на організаційну поведінку

Всі люди неоднакові. Їх відмінності виявляються у всьому різноманітті характеристик людини. Розглянемо зв'язок характеристик особистості людини з найважливішими чинниками його діяльності – плинністю, абсентеїзмом, продуктивністю і задоволеністю роботою. Список цих характеристик досить велика і містить ряд складних понять. Багато з цих характеристик достатньо важко оцінити, тому ми розглянемо ті з них, які є найлегшими за визначенням і досягненням. Ймовірно, це такі дані, які можуть бути отримані головним чином на основі інформації, що знаходиться у файлі персоналу. Які ж це характеристики? Очевидно, це вік службовця, стать, сімейний стан, кількість утриманців і стаж роботи в організації [53].

Вік. Залежність від віку вже перерахованих чинників повинна збільшитися протягом наступного десятиліття. Це пояснюється, принаймні, трьома причинами.

Перша причина – широко поширена думка, що ефективність роботи з віком зменшується. Неважливо, чи так це насправді, але більшість керівників вважають, що це так, і приймають це в розрахунок.

Друга причина – це реальний факт, що свідчить про те, що робоча сила старіє. Наприклад, в США в період 1985-2000 рр. кількість робочих у віці від 45 до 65 років збільшиться до 41%.

Третя причина – дозволене законом збереження пенсії для працюючих пенсіонерів за відсутності вимоги обов'язкового виходу на пенсію після досягнення певного віку.

Тепер давайте обґрунтуємо цей чинник. Як фактично впливає вік працівника на текучість кадрів, абсентеїзм, продуктивність і задоволеність роботою? Чим старее ви стаєте, тим менш ймовірно, що ви захочете звільнитися. Звичайно, цей вивід не повинен вас здивувати, оскільки з віком стає все важчим знайти нову роботу. Крім того, літні люди вважають за краще не йти з організації у зв'язку з поряд соціальних пільг ветеранам, надбавками за вислугу років і тому подібне. Таким чином, плинність *кадрів* серед немолодих співробітників набагато нижча, ніж серед їх молодих колег.

Хотілося б звідси зробити висновок і про зворотну залежність абсентеїзму і віку працівника. Врешті-решт, якщо текучість серед немолодих працівників нижча, то і пропусків роботи у них могло б бути менше? Необов'язково! Дослідження показують, що, дійсно, кількість пропусків з неповажної причини у немолодих працівників менше, але при цьому велика кількість пропусків по хворобі. Природно, це пов'язано із слабкішим здоров'ям немолодих людей і у зв'язку з цим з потребою в тривалішому відновному періоді після хвороби.

Як вік впливає на продуктивність? Є широко поширене переконання, що продуктивність з віком знижується. Часто передбачається, що гострота реакції, спритність, сила і координація рухів з віком порушуються, що є причиною зниження продуктивності. Проте це не зовсім так. Аналіз показує, що вік і ефективність роботи не зв'язані. Це стосується всіх видів робіт, як

высоко-, так і низько кваліфікованих. Звідси слідує природний вивід: вимоги до більшості видів робіт (навіть до важких ручних) не завжди пов'язані з фізичним умінням і змінюються із-за віку працівника. Більш того, навіть якщо є деякий збій продуктивності із-за віку, то це цілком може компенсуватися досвідченістю працівника.

І нарешті розглянемо зв'язок між задоволеністю роботою і віком. Численні дослідження показали позитивний зв'язок між віком і задоволеністю, принаймні до настання пенсійного віку. Проте сучасні технологічні перетворення можуть змінити цю ситуацію. У тих видах робіт, які пов'язані з технологічними змінами і де уміння працівників можуть застаріти, наприклад при комп'ютеризації роботи підрозділу, задоволення від роботи у немолодих працівників, ймовірно, буде нижче, ніж у більш за молодих службовців.

Стать. Ця проблема викликає велику кількість дебатів. Існує безліч точок зору, що відносяться до пріоритетності тієї або іншої статі на даному робочому місці. Спершу слід визначити, які найважливіші відмінності чоловіків від жінок відносно якості їх роботи. Не виявлено ніякої різниці в чоловічих і жіночих аналітичних здібностях, здібностях ухвалення рішень, бойовитості, вмотивованості, лідерських якостях, комунікабельності і здібностях до навчання. В той же час дослідження психологів виявили, що жінки більш законослухняні і поважні по відношенню до влади, а чоловіки агресивніші і більш націлені на успіх, хоча, втім, ці відмінності не такі значущі.

За останніх 20 років відбулися великі зміни у складі робочої сили на ринку праці, частка працюючих жінок збільшилася, і потрібно враховувати, що немає ніякої значної відмінності в продуктивності між чоловіками і жінками. Аналогічно немає ніякої ознаки, яка б вказувала на те, що пів службовця впливає на задоволеність роботою. А як йде справа з плинністю і абсентеїзмом у чоловіків і жінок? Чи є жінки менш стабільними, чим чоловіки? Спочатку про текучість. Існують різні думки із цього приводу:

деякі вважають, що жінки мають вищий показник плинності, інші не знаходять ніякої відмінності. Схоже, немає достатній інформації, щоб зробити значущі висновки. Проте дослідження по абсентеїзму показало відмінні від попереднього результати. Встановлено, що жінки мають вищі показники абсентеїзму, чим чоловіки. Найбільш логічним поясненням цього факту є те, що наше суспільство історично звалило всі обов'язки по будинку і сім'ї на жінок. Коли дитина хворіє або комусь необхідно залишитися удома, щоб чекати водопровідника, традиційно це буває жінка. Проте останніми роками подібна тенденція дещо знизилася. Традиційна роль жінки тільки як хранительки домівки, виховательки дітей і господині на кухні безумовно змінилася. Все більше чоловіків починають цікавитися проблемами будинку і виховання дітей.

Сімейний стан. Дослідженню впливу сімейного стану працівника на основні показники його трудової діяльності було присвячено невелику кількість робіт, тому зробити які-небудь висновки щодо цього ефекту досить скрутно. Проте деякі факти свідчать про те, що працівники, що полягають в браку, менше пропускають роботу, рідше звільняються і більш задоволені своєю працею, чим їх неодружені колеги. Брак накладає підвищені обов'язки на людину, тому стабільна і стійка робота стає для нього ціннішою і важливішою. Звичайно, ці результати не цілком обґрунтовані. Крім того, зовсім не обов'язково одружуватися або виходити заміж, щоб бути добросовісним працівником, який задоволений своєю працею. Є і інші проблеми для подальших досліджень: як розлучення впливає на ефективність службовця і його задоволеність? Що можна сказати щодо пар, які живуть разом в цивільному браку? Ці питання чекають свого дослідника.

Кількість утриманців. З цього питання також не можна зробити однозначних висновків. Статистика пропусків роботи жінками у великій мірі пов'язана з наявністю дітей. Є також позитивна залежність задоволеності роботою від наявності утриманців. Що стосується текучості, результати досліджень носять змішаний характер. Деякі дослідники стверджують, що

наявність дітей збільшує текучість, інші дотримуються протилежної точки зору. Саме тому робити які-небудь висновки щодо текучості ми не будемо.

Стаж роботи в організації. Оpubлікована велика кількість даних про зв'язок продуктивності зі стажем роботи. Тоді як минула ефективність праці працівника мала ту або іншу тенденцію, передбачити що-небудь у зв'язку із стажем роботи даного співробітника практично неможливо. Інакше кажучи, за інших рівних умов немає ніяких підстав припускати, що люди, чий стаж роботи більший, продуктивніші. Стаж роботи знаходиться в зворотній залежності з абсентеїзмом. Аналогічно стаж роботи і плинність зворотно пропорційні. Більш того, стаж роботи є одним з найважливіших показників, що дозволяють передбачити тенденцію плинності.

В роботах, присвячених теорії особистості, описуються особистісні риси людини. Складність обліку цих особливостей в практичній діяльності керівника полягає в їх необмеженій кількості [46].

Найчастіше виникає питання: чиє у працівника певні здібності для того, що виконувати керівні функції. Визначимо здібності як «можливість виконувати різні завдання в роботі». Повні ж здібності індивіда складаються з двох складових: інтелектуальною і фізичною.

Інтелектуальні здібності. Інтелектуальні здібності людини дозволяють їй здійснювати розумові дії. Існує маса тестів, що дозволяють визначити інтелектуальні можливості людини. За їх допомогою оцінюються здібності до розрахунків, просторової уяви, до швидкості ухвалення рішень, логіку, пам'яті, загальної ерудиції і т. ін. Слід підкреслити, що, не дивлячись на широке розповсюдження тестів через відкритий друк і комп'ютерне забезпечення, користуватися ними може тільки належним чином навчений фахівець.

Фізичні здібності. У тому ж ступені, в якому інтелектуальні здібності важливі для виконання розумової роботи, для виконання менш кваліфікованої роботи велику роль грають фізичні здібності. У професіях, в

яких потрібні витривалість, спритність рук, сила ніг або щось подібне, необхідне уміння оцінити ці можливості працівника.

Придатність до роботи. Ми вкрай зацікавлені в тому, щоб уміти пояснювати і передбачати поведінку людей на роботі. Як вже було показано, різні види робіт пред'являють різні вимоги до здібностей працівників, які у свою чергу володіють різними здібностями. Отже, ефективність роботи людини збільшується, коли співпадають здібності і вимоги до посади.

Якщо ж у співробітника здатності набагато перевищують вимоги до роботи, то в цьому випадку досить важко передбачити що-небудь. Ефективність роботи, ймовірно, буде адекватна вимогам, але виникне організаційна неефективність, і задоволеність службовця своєю працею може бути невисокою. Не дивлячись на хороший зарібок, обмеження у використанні своїх здібностей можуть привести до фрустрації.

Як же на основі деяких важливих рис вдачі людини можна передбачити її поведінку в організації. Ми почнемо з упевненості в собі, потім розглянемо інші риси – орієнтацію на досягнення (цілеспрямованість), авторитарність, макіавеллізм, відчуття власної гідності, самоконтроль і схильність до ризику. Ми стисло представимо ці якості і їх вплив на поведінку службовця [39].

Упевненість в собі. Деякі люди вважають, що вони є господарями своєї долі, інші (заручники долі) вважають, що все залежить від випадку. Перший тип людей, які вважають, що вони контролюють свою долю, ми називатимемо особистостями внутрішньої організації, або інтерналами. Другий тип людей, які вважають, що все в їх житті контролюється зверху, сторонніми силами, ми називатимемо екстерналами. Є велика кількість даних по аналізу цих двох типів людей по відношенню до основних робочих чинників. Встановлено, що екстернали у меншій мірі задоволені своєю роботою, проявляють більший показник абсентеїзму і меншу залученість в роботу, ніж інтернали. Чому екстернали проявляють велику незадоволеність роботою? Ймовірно, тому, що, на їх думку, від них нічого не залежить в організації. Інтернали в тих же самих ситуаціях розраховують на свої власні

сили. У неприємних ситуаціях вони нікого не звинувачують, окрім самих себе. Крім того, незадоволені роботою інтернали легше звільнюються. Цікаві результати досліджень по абсентеїзму. Інтернали, які вважають, що їх здоров'я залежить тільки від них самих і їх звичок, відповідальніше відносяться до себе і мають менше шкідливих звичок. Це приводить до меншого показника нещасних випадків і як наслідок меншої кількості пропусків роботи, тобто меншому абсентеїзму.

Прямого зв'язку між упевненістю в собі і плинністю немає. Причина полягає в тому, що, з одного боку, інтернали схильні приймати заходи у разі незадоволеності і, значить, достатньо легко можуть покинути організацію. З іншого боку, вони мають тенденцію досягати успіху на роботі і бути більш задоволеними. Очевидно також, що інтернали взагалі краще працюють, але в певних областях. Інтернали ретельніше шукають і аналізують інформацію перед ухваленням рішення, активніші в досягненні цілей і більшою мірою контролюють організаційне оточення. Отже, інтернали досягають успіху при виконанні складних завдань, пов'язаних з організаторською діяльністю, а також в професійних роботах, що вимагають складної обробки інформації і аналізу. Крім того, інтернали більше підходять для виконання робіт, які вимагають ініціативи і незалежності дій.

Проте екстернали є більш слухняними і дисциплінованими. Саме тому вони можуть досягти успіху в роботах, які добре структуровані і розписані і успіх в яких в значній мірі залежить від внеску інших.

Орієнтація на досягнення (цілеспрямованість). Яку роботу краще всього виконують люди, орієнтовані на досягнення? Достатньо складну, таку, що дає швидкий результат і що дозволяє працівникові контролювати її хід. Вважається, що люди, орієнтовані на досягнення, досягатимуть успіху в торгівлі, професійному спорті, в управлінні, а не на конвеєрі або ж в конторі. Таким чином, вони можуть поступатися в швидкодії іншим працівникам, але краще всього справляються з відповідальними дорученнями, що містять

виклик і що припускають чіткий зворотний зв'язок, – тут вони найбільш ефективні.

Авторитарність відноситься до переконання, що в організації повинні існувати ієрархія і влада. Надзвичайно авторитарні особистості витончено жорстокі, схильні судити інших людей, шанобливі до тих, хто вищий за них, і експлуатують тих, хто нижчий, підозрілі і консервативні. Звичайно, таких людей не так вже багато, але про них не слід забувати. З одного боку, авторитарні особистості неефективні на тих посадах, де потрібні делікатність, такт і здібність до адаптації в складних мінливих ситуаціях. З іншого боку, там, де роботи високо структуровані і успіх залежить від виконання інструкцій і правил, авторитарний службовець відмінно впорається.

Ми вже відзначали, що інтерналі мотивовані на досягнення. Ця межа різною мірою властива працівникам і тому може служити критерієм при прогнозуванні поведінки. Люди, націлені на досягнення, постійно прагнуть виконувати роботу найкращим чином. Вони люблять виконувати роботу складнішу, але тільки таку, в якій вірогідність провалу буде дуже мала.

Макіавеллізм – поняття, тісно пов'язане з авторитаризмом; відбувається від імені Н. Макіавеллі, що написав в XVI в. трактат про те, як маніпулювати владою. Особистості такого типу прагматичні, тримаються на дистанції від інших людей і вважають, що мета виправдовує засоби. Де краще використовувати людей з такими якостями? Відповідь залежить від виду робіт і від того, чи розглядаєте ви етичні показники в оцінці ефективності. Там, де потрібне уміння укладати операції, вести переговори з приводу трудових угод або де успіх обіцяє нагороду, ці люди будуть ефективні.

Відчуття власної гідності – ступінь любові людини до самого собі. Дослідження зв'язку цієї якості з організаційною поведінкою показали цікаві результати. Наприклад, відчуття власної гідності безпосередньо пов'язане з очікуванням успіху. Працівники з високим відчуттям самоповаги вважають, що вони володіють великими здібностями і тому повинні досягти успіху на

роботі. Вони легше йдуть на ризик при виборі роботи, віддають перевагу нестандартній роботі і менше схильні до чужого впливу. Їх можна з успіхом використовувати на управлінських посадах, і, як правило, вони проявляють високий показник задоволеності роботою.

Самоконтроль – ще одна риса особистості, яка заслуговує уваги. Особистості з сильно розвиненим відчуттям самоконтролю добре адаптуються до зовнішніх ситуацій і легко коректують свою поведінку. Вони чутливі до зовнішнього впливу і добре підстроюються під ситуацію. Вони також здатні долати суперечності між своїми особистими інтересами і інтересами справи. Ці люди виглядають по-різному відносно різної аудиторії або ситуації. Люди з низьким самоконтролем не демонструють такої гнучкості в поведінці.

Схильність до ризику відрізняє людей, прагнучих використовувати по можливості будь-який шанс, щоб досягти успіху. Люди, що володіють такими якостями, сміливіше ухвалюють рішення і використовують для цього меншу кількість інформації [43].

Крім перерахованих особистісних рис на поведінку керівника впливають ще і такі чинники як: спадковість, оточення і ситуації.

Спадковість, або природжені характеристики, такі, як зростання, зовнішня привабливість, стать, характер, темперамент, фізична сила і біологічні ритми, передається нам від батьків. Підхід з погляду спадковості стверджує, що молекулярна структура генів, розміщених в хромосомах, повністю визначає індивідуальність особистості. Гени визначають гормональну рівновагу; рівновагу гормонів визначає індивідуальність форм статури. З позиції спадковості можна пояснити схожість рис обличчя і тіла дітей і батьків. Крім того, деякі фізичні можливості (наприклад, здібність до атлетизму) можна пояснити, якщо батьки були аналогічно обдаровані. Проте, було б безрозсудним всі характеристики людини пояснювати з позиції спадковості. Якби всі характеристики індивідуальності були повністю продиктовані спадковістю, то вони були б фіксовані при народженні і ніяке

втручання не могло б змінити їх. Якщо дитина народилася ослабленою і хворобливою, наприклад в результаті батьківських генів, то було б неможливо що-небудь змінити. Такий підхід проповідують фашисти і деякі фанати, тоді як це неадекватне пояснення індивідуальності.

Оточення поєднує в собі культуру, в якій ми виховувалися, мораль і норми нашої сім'ї, друзів, соціальних груп і інші дії, що формують наш життєвий досвід. Середовище грає найважливішу роль у формуванні людини. Наприклад, культура встановлює норми, розстановки і цінності, які передаються від одного покоління до іншого і є нескороминущими з часом. Існують досить цікаві дослідження, що відносяться до черговості народження дитини в сім'ї. Згідно з їх результатами, виникла думка, що тоді як відмінності між дітьми в одній сім'ї часто приписуються спадковості, середовище, в якому росли діти, є справді критичним чинником, що створює відмінності. Так, середовище, в якому виросла перша дитина, відрізняється від середовища, в якому росли діти, народжені пізніше. Дослідження показують, що первонароджені більш схильні до відхилень в психіці, сприйнятливіші до соціального тиску і більш залежні, ніж діти, які народжені пізніше. Звичайно, ці міркування спірні і у них є маса опонентів, але існують докази того, що перші діти однієї статі більш соціально орієнтовані, більш законослухняні, честолюбніші і працелюбніші, менш агресивні. Отже, спадковість встановлює параметри або зовнішні обмеження, але повний потенціал індивіда буде визначений тим, як добре він або вона коректує вимоги середовища.

Ситуація – наступний чинник, що впливає на формування індивідуальності людини. Індивідуальність людини, не дивлячись на її відносну стійкість і несуперечність, в різних ситуаціях може змінюватися. Різні потреби в різних ситуаціях викликають різні аспекти індивідуальності. Ми не можемо розглядати поведінку особистості в ізоляції. Зрозуміло, ми не в змозі збудувати чітку схему класифікації поведінки особистості залежно від

різних ситуацій. Проте ми знаємо, що деякі ситуації сильніше впливають на індивідуальність, а інші – слабкіше [47].

Цікаво, що вплив ситуації виявляється в основному в обмеженнях, що накладаються на поведінку. Деякі ситуації (наприклад, церковна служба, інтерв'ю під час найму на роботу) надають стримуючу дію, а інші прямо протилежну (наприклад, поведінка на пікніку або вечірці). Крім того, хоча щодо індивідуальності і можуть бути зроблені деякі узагальнення, проте є значні відмінності. Саме тому так важливо вивчати особистість і її поведінку.

Ми бачимо, що існуючий перелік особистісних якостей може по-різному впливати як на стиль керівництва певного керівника, так і на організаційну поведінку його підлеглих. Від того, які якості переважають в особистості працівника залежить і відношення до неї його працівників і якість взаємин в організаційному середовищі.

РОЗДІЛ 2

ПСИХОЛОГІЧНИЙ АНАЛІЗ ПРОБЛЕМИ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ ПОВЕДІНКИ

2.1. Поняття, цілі і складові організаційної поведінки

Для того, щоб приступити до дослідження процесів, що відбуваються в процесі праці, необхідно визначити цілі, рушійні сили і найбільш важливі характеристики організаційної поведінки (ОП). Організаційна поведінка – це вивчення поведінки людей (індивідів і груп) в організаціях і практичне використання отриманих знань. Дослідження ОП дозволяють визначити шляхи підвищення ефективності трудової діяльності людини. Організаційна поведінка – наукова дисципліна, в якій до основного масиву знань постійно додаються результати нових досліджень і концептуальних розробок. І в той же час ОП – прикладна наука, завдяки якій інформація про успіхи і фіаско компаній розповсюджується в інших організаціях.

Наука про організаційну поведінку дозволяє аналізувати поведінку індивідів в організації, сприяє розумінню проблем міжособистісних відносин; розглядає динаміку відносин усередині малих груп (як формальних, так і неформальних), інтерпретує виникаючі міжгрупові відносини. Відповідно, до основних цілей вивчення організаційної поведінки слід віднести: систематизований опис поведінки людей, пояснення причин вчинків працівників, прогноз поведінки працівників в майбутньому, і на підставі всього цього – забезпечення правильного управління персоналом організації [51]

Природа організації формується в процесі взаємодії різних сил, різноманіття видів яких може бути класифіковане по чотирьох напрямках – люди, організаційні структури, технології і зовнішнє середовище, в якому діє дана організація. Виконання робочих завдань співробітниками організації

припускає координацію їх зусиль, а значить, в компанії повинна бути створена певна структура формальних відносин. Оскільки в процесі праці зазвичай використовується виробниче устаткування, в робочому процесі взаємодіють люди, організаційні структури і технології. Крім того, розглянуті нами елементи схильні до впливу зовнішнього середовища і, у свою чергу, надають дію на неї.

Співробітники організації утворюють її внутрішню соціальну систему, що включає індивідів і групи (великі і малі, формальні і неформальні). Одна з основних характеристик груп – їх висока динаміка (формування, розвиток і розпад). Працівники – це живі, думаючі, такі, що відчують істоти, діяльність яких направлена на досягнення поставлених перед організацією цілей. Ми повинні пам'ятати, що організації існують, щоб служити людям, і ніяк не навпаки. Сучасні організації істотно відрізняються від своїх попередниць. Зокрема, якісно інший, різноманітнішого характеру набуває робоча сила (високі особисті здібності і рівень освіти, бачення перспектив). Менеджерам доводиться вирішувати все більш складні завдання. Хтось з працівників виражає свою індивідуальність через постійну зміну одягу і ювелірних прикрас, інші – через лайку і пияцтво, треті вірять в свою винятковість і ставлять особисті цілі вище за зобов'язання перед організацією. Керівники повинні не тільки усвідомлювати неминучість різних зразків поведінки співробітників, але і бути готовими адаптуватися до них [43].

Організаційна структура визначає формальні відносини між людьми і дозволяє використовувати їх для досягнення цілей компанії. Здійснення різних видів діяльності припускає, що в організації трудяться представники самих різних професій, що посідають різні посади, – менеджери і робочі, бухгалтери і прибиральниці. Ефективна координація їх зусиль припускає розробку якоїсь структурної схеми. Відносини індивідів усередині цієї структури створюють складні схеми співпраці – узгодження, ухвалення і реалізації рішень.

Організаційна поведінка ґрунтується на ряду базисних ідей про природу людини і організацій (табл. 2.3), які і є тими самими «перевіреними часом» принципами

Таблиця 2.3

Базисні концепції організаційної поведінки

Людська природа	Природа організації
Індивідуальні особливості	Соціальні системи
Сприйняття	Взаємний інтерес
Цілісність особистості	Етичні принципи
Мотивована поведінка	
Прагнення до співучасті	
Цінність особистості	

Прийнято виділяти шість основних, таких, що характеризують будь-якого індивіда понять: індивідуальні особливості, сприйняття, цілісність особистості, мотивація поведінки, прагнення до співучасті і цінність особистості.

Ідея індивідуальних особливостей народилася в психології. З дня свого народження кожна людина унікальна, а індивідуального досвіду, якого вона набуває, робить людей такими, що ще більш відрізняються одна від одної. Наявність індивідуальних особливостей зумовлює той факт, що найбільш ефективна мотивація працівників припускає специфічний підхід керівника до кожного з них. Інакше робота управлінця з людьми не відрізнялася б від обов'язків технолога. Положення про унікальність кожної людини зазвичай називається законом індивідуальних особливостей.

Кожен з нас індивідуально сприймає події, що відбуваються навколо. Навіть якщо нам показують один і той же об'єкт, ми різним чином розглядаємо його. Наше відношення до об'єктивної реальності проходить

через фільтр індивідуального сприйняття, що є унікальний для кожної людини, спосіб бачення, систематизації і інтерпретації речей і подій, що формується на основі накопиченого досвіду. Унікальне бачення кожного з нас доводить, що ми поведимося не як машини, а як людські істоти. Причини, що визначають неоднакове сприйняття працівниками «миру праці», різні. Люди мають унікальні особистісні характеристики, потреби, досвід прожитих років або знаходяться в різних фізичних станах, періодах часу або соціальних середовищах. Незалежно від конкретних причин дії індивідів визначаються сприйняттям дійсності. Ми маємо справу з так званим процесом селективного сприйняття, коли увагу людини привертають перш за все ті особливості робочого середовища, які згідні або підсилюють його індивідуальні очікування. Селективне сприйняття нерідко стає не тільки причиною неправильного тлумачення окремих моментів процесу праці, але може привести в майбутньому до наполегливого бажання нових вражень. Керівники повинні вчитися аналізувати особливості сприйняття співробітників, враховувати їх емоційність і знаходити індивідуальний підхід до кожного працівника [36].

Так, деякі організації з радістю захопилися б за можливість «приймати на роботу» тільки кваліфікацію індивіда або його здібність до аналізу, але в реальності компаніям доводиться мати справу з цілісною особистістю, а не з окремими її якостями. Різні людські риси можуть вивчатися кожна окремо, але завершальна фаза дослідження, синтез, припускає комплексний аналіз елементів єдиної системи, людини як цілісної особи. Професійна майстерність не існує без досвіду і знань, особисте життя людини не може бути повністю відокремлена від процесу праці, моральні умови неотделимы від фізичних. Кожен з нас – цілісна людська істота.

Реалізація ОП припускає, що адміністрація організації потребує не просто кваліфікованих співробітників, а розвинених особистостей. Наша трудова діяльність багато в чому визначає і наші індивідуальні риси, а значить, менеджери повинні замислитись про вплив роботи на особистість в

цілому. Співробітники є членами не тільки організації, в якій здійснюється їх трудова діяльність, але і різних співтовариств за її межами, тому розвиток особистості співробітника сприятливо позначається не тільки на його трудовій діяльності, але розповсюджується за межі фірми.

Одне з основних положень психології свідчить, що нормальна поведінка людини формується під впливом певних чинників, які можуть бути пов'язані з потребами індивіда і/або наслідками його вчинків. Коли ми маємо справу з людськими потребами, необхідно пам'ятати, що спонуки людей зовсім не такі, якими, як ми вважаємо, вони повинні бути; вони є тим, чого бажають люди. Мабуть, сторонній спостерігач сприймає вимоги індивіда як нереалістичні і проте має можливість впливати на них, що залишає менеджерам два основні способи мотивації співробітників. По-перше, керівник може продемонструвати, що певні дії підвищують ступінь задоволення потреб підлеглого. По-друге, вельми дієвим засобом мотивації зарекомендувала себе загроза зниження рівня задоволення потреб у випадках, коли індивід здійснює неправильні з погляду менеджменту дії. Очевидно, що працівник оцінює як найбільш переважний зразок поведінки той, який веде до підвищення ступеня задоволення його потреб. Мотивація співробітників – обов'язковий атрибут будь-якої організації. Незалежно від технологій, що знаходяться в її розпорядженні, і устаткування, ресурси ці не можуть бути використані до тих пір, поки до них не прикладеться праця заздальгідь мотивованих людей [28].

Кожен з нас хотів би відчувати себе комфортно і в матеріальному, і в духовному сенсах, і бажання це відбивається в прагненні до самоефективності, або упевненості в тому, що ми справимося з дорученою роботою, виправдаємо ролеві очікування, внесемо значний внесок до досягнення загального успіху. Багато співробітників активно прагнуть, використовуючи свої таланти і ідеї, сприяти успіху організації, поділитися з колегами тим, що вони дізналися і чому навчилися на своєму досвіді.

Організації повинні надавати максимально сприятливі можливості таким працівникам, бо мова йде про вигідну обом сторонам практику.

Всі ми заслуговуємо того, щоб з нами поводитись краще, ніж з іншими чинниками виробництва (землею, капіталом, технологіями), оскільки ми – істоти вищого порядку (облік цінності особистості). Кожен співробітник організації хотів би уважного і поважного відношення з боку керівництва. Теорія про те, що людина – один з економічних інструментів, давно втратила популярність. Сьогодні в «моді» висока цінність кваліфікації і здібностей, можливості для саморозвитку кожного працівника.

Фундамент організаційної концепції утворюють три основні «камені» – положення про те, що організаціями є соціальні системи, які формуються на базі обліку взаємних інтересів, а відносини менеджменту і найнятих робітників ґрунтуються на певних етичних принципах.

У психології прийнято вважати, що організації є соціальними системами, діяльність яких регулюється як законами суспільства, так і психологічними законами. Соціальні ролі і статус – такий же атрибут людської особистості, як і психологічні потреби. Поведінка людей формується як під впливом їх індивідуальних бажань, так і груп, членами яких вони є. Фактично в організації пліч-о-пліч існують дві соціальні системи. Одна з них – формальна (офіційна) соціальна система, інша – неформальна.

Соціальна система припускає, що навколишнє середовище організації схильне до динамічних змін, всі її елементи взаємозалежні і кожен з них схильний до впливу будь-якого іншого елемента. Концепція соціальної системи встановлює рамки аналізу питань організаційної поведінки, сприяє усвідомленню проблем ОП і їх усуненню [74].

Організації потребують людей, у свою чергу, люди потребують організацій. Кожна організація має певну соціальну мету. Вони формуються і ведуть свою діяльність на основі певної спільності інтересів їх членів. Керівникам необхідні найняті робітники, бо без них неможливе виконання

завдань організації; співробітники потребують компанії, оскільки вона сприяють досягненню їх особистих цілей. За відсутності взаємності відсутня і загальна база, на якій створюється щось цінне для соціуму [57].

Для того, щоб привернути і утримати цінних співробітників (попит на яких постійно зростає), організації будують свою діяльність на дотриманні етичних принципів. Все більше число фірм усвідомлюють цю необхідність і розробляють різні програми, сприяючі забезпеченню високих моральних стандартів як для менеджерів, так і для працівників. Компанії приймають етичні кодекси, проводять навчання етиці відносин, заохочують співробітників за етичну поведінку, рекламують позитивні зразки поведінки і встановлюють внутрішні процедури, покликані контролювати дотримання моральних принципів

Етичність цілей і дій організації є основною передумовою виникнення системи потрібної винагороди, тобто досягнення цілей індивідів, організацій і суспільства. Співпраця і робота в командах сприяють підвищенню ступеня задоволення індивідів характером праці, бо вони дістають можливість навчання і особового зростання, відчувають, що вносять цінний внесок до досягнення загальних цілей. У свою чергу, зростає і ефективність організації в цілому: підвищується якість продукції, поліпшується обслуговування, скорочуються витрати. Але, можливо, найбільшу вигоду отримує суспільство, що користується високоякісними товарами і послугами, зростають потенційні можливості його громадян, формується атмосфера співпраці і прогресу.

2.2. Основні теоретичні підходи до вивчення організаційної поведінки

Аналіз основних елементів ОП (люди, структури, технології і навколишнє середовище) спирається на фундаментальні поняття про природу людини і організацій.

Таблиця 2.4

Основні теоретичні підходи, на яких ґрунтується організаційна поведінка

Назва підходу	Суть концепції
1. Орієнтований на людські ресурси (що підтримує)	Підтримується зростання і розвиток працівника
2. Ситуаційний	Для досягнення потрібного результату в різних обставинах необхідний акцент на специфічних видах поведінки
3. Системний	Всі частини організаційної взаємодії повинні бути пов'язані в комплексі

Що стосується першого підходу, то він орієнтований на людські ресурси на людські ресурси, припускає аналіз особового зростання і розвитку індивідів, досягнення ними все більш високих рівнів компетенції, творчої активності і старанності, оскільки людина – основний ресурс організації і суспільства. Традиційний (розроблений на початку ХХ в.) підхід до управління припускає, що рішення про мету ухвалюється менеджером, який жорстко контролює виконання завдання працівником. В даному випадку управління носить директивний і контролюючий характер. Навпаки, орієнтований на людські ресурси підхід є таким, що підтримує. Передбачається, що завдання менеджменту полягає в забезпеченні можливостей вдосконалення навиків працівників, підвищенні їх відчуття відповідальності, створенні атмосфери, що сприяє збільшенню їх внеску в досягнення цілей організації. Таким чином, розвиток здібностей працівників і

надання ним можливостей для їх реалізації безпосередньо веде до підвищення їх продуктивності і ступеня задоволення працею. По суті, орієнтація на людські ресурси означає, що гармонійно розвинені, такі, що керуються високими моральними принципами індивіди при виконанні робочих завдань досягають вищих результатів [71].

Підхід, орієнтований на людські ресурси, називають також підтримуючим підходом, оскільки він припускає перемикання основної уваги менеджера з контролю над працівниками на активну підтримку їх зростання і показників роботи [71].

З погляду ситуаційного підходу традиційне управління спиралося на принципи забезпечення «єдино вірного методу» керівництва, що ґрунтувалося на «правильних» цілях, розподілі владних повноважень і робочих завдань, які розглядалися як універсальні для організацій всіх типів і дієві для всіх можливих ситуацій. Спочатку теорія ОП ґрунтувалася на тих же «універсальних» принципах. Зокрема, було поширено думку про те, що незалежно від обставин, що складаються, керівництво, орієнтоване на працівника, істотно переважно менеджменту, орієнтованого на вирішення завдань. Теорія допускала деякі виключення з правил, але базисні концепції не бралися під сумнів [74].

Сьогодні превалює думка про рівноцінність декількох всеосяжних концепцій ОП. Більшість учених вважають, що традиційні теорії зменшували складність реальних управлінських ситуацій, які можуть вимагати різних поведінкових концепцій, що привело до виникнення ситуаційного підходу до ОП, що стверджує, що досягнення ефективності в різних ситуаціях припускає специфічні зразки поведінки.

Ретельний аналіз виниклої ситуації дозволяє ідентифікувати її значущі чинники і визначити найбільш ефективні в даних обставинах методи ОП. Перевага ситуаційного підходу полягає в тому, що він заохочує проведення аналізу умов, що склалися в організації, виводи якого лягають в основу ухвалюваних рішень, тобто дана концепція спонукає до відмови

менеджменту від універсальних припущень щодо поведінки співробітників. Використання ситуаційного підходу припускає звернення до розширеного круга наукових дисциплін, системність і орієнтацію на дослідження. Таким чином, він сприяє практичному застосуванню всіх наявних в «арсеналі» менеджерів знань про поведінку людей в організаціях [76].

Кожна організація прагне до виробництва якихось конкретних продуктів або досягнення певних результатів. Домінуючою метою для багатьох є виконання своєї функції, тобто основою ОП є орієнтація на результати. Поняття продуктивності, в найпростішому викладі, є відношенням того, що отримане на виході, до того, що вкладене на вході (зазвичай відповідно до якогось заздалегідь заданого стандарту). Якщо при незмінності ресурсів на вході випуск збільшується (при тому ж об'ємі на виході зменшення ресурсів на вході), показники продуктивності організації зростають. Поняття продуктивності зовсім не припускає обов'язкового збільшення об'єму на виході; швидше, мова йде про мірі ефективності виробництва кінцевого продукту. Отже, вища продуктивність означає підвищення ефективності використання суспільних ресурсів. Скорочення відходів виробництва і економія ресурсів – результати, які високо оцінюються суспільством.

Продуктивність часто вимірюється в термінах економічних витрат на вході і результатів на виході, проте не менш важливі значення мають також людські і соціальні витрати і результати. Наприклад, в тих випадках, коли вдосконалення практики ОП дозволяє підвищити задоволеність співробітників процесом праці, має місце вихід, або результат, в плані людського чинника. Таким же чином, якщо реалізація програм навчання працівників організації непрямым чином сприяє особовому розвитку членів суспільства, досягається цінний соціальний результат. Зазвичай при ухваленні рішення по ОП враховуються людський, соціальний і/або економічний чинники, тому в даній книзі ми розглядаємо ряд орієнтованих на результати наслідків ефективної організаційної поведінки [73].

Багато хто з цих мерів використовується в практиці управління тотальною якістю (УТК), направленою на підвищення якості продукції компанії або її послуг за допомогою різних управлінських дій і навчання працівників. Звичайна увага менеджменту концентрується на досягненні високого рівня задоволеності замовників за допомогою встановлення партнерських відносин з постачальниками, постійного пошуку можливостей вдосконалення методів роботи за рахунок навчання співробітників застосуванню статистичних методів контролю і усвідомленої їх участі в командній роботі.

Системний підхід до організації припускає, що ми розглядаємо її як комплекс взаємодіючих елементів. Подія, яка начебто впливає на одного співробітника або відділ, насправді може зіграти важливу роль для інших підсистем або організації в цілому. Отже, ухвалюючи рішення, менеджери зобов'язані оцінювати їх довгострокові наслідки для інших елементів організації підсистем і системи в цілому [71].

Таким чином, системний підхід припускає, що менеджери володіють цілісним поглядом на суб'єкт управління. Цілісна (холістична) організаційна поведінка трактує взаємини «індивіди-організація» на рівні особистості в цілому, групи в цілому, організації в цілому і соціальної системи в цілому. Цілісне ОП припускає прагнення до обліку якомога більшого числа чинників, що впливають на поведінку людей. Всі питання аналізуються в рамках цілісної, що визначає поведінку індивідів ситуації, що припускає вихід за рамки ізольованої події або проблеми.

Системний підхід повинен застосовуватися до кожного індивіда в будь-якій організації. Продавець, що працює за прилавком, механік і менеджер – всі вони взаємодіють з людьми і, таким чином, впливають на поведінкову якість життя в організації і на її виходах. Проте відповідальність покладається перш за все на менеджерів, оскільки саме вони приймають основну частину рішень, що впливають на людські проблеми, і велика частина їх повсякденної діяльності припускає взаємодії з людьми. Завдання

керівників, таким чином, полягає в застосуванні методів ОП, сприяючих досягненню індивідуальних, організаційних і суспільних цілей. Менеджери вносять основний внесок до створення такої організаційної культури, в якій знаходять застосування і розвиваються здібності мотивованих співробітників, функціонують ефективні команди, компанії досягають своїх цілей, а суспільство пожинає «плоди» успіху.

Проте поведінкові дії менеджерів можуть мати як позитивні, так і негативні наслідки. Визначення можливих результатів припускає проведення аналізу «витрати-вигоди». Наприклад, організації, яка твердо дотримується нової системи заохочень або методів організаційної роботи, необхідно оцінити вигоди, які вона отримує. В той же час керівник повинен розуміти, що дії, що робляться, зв'язані з прямими і непрямими витратами (уповільнення робіт, підвищення показників відсутності на роботі без поважних причин, інші наслідки незадоволеності працівників).

2.3. Сутність проблеми організаційної поведінки

Організаційна поведінка — це наука про те, як люди поведуться в організації і яким чином їх поведінка впливає на результати її роботи. «Організаційна поведінка» включає наступні основні компоненти: індивіда, групу, організацію.

Центральне місце при вивченні справжньої дисципліни займають такі питання, як здібності і особові якості працівників, їх задоволеність і відношення до праці, мотивація, взаємодія і групове ухвалення рішень, лідерство і влада, конфлікти і переговори, стрес, управління змінами в організації і її розвитком. Відмітною особливістю даного предмету є міждисциплінарний підхід до його вивчення.

«Організаційна поведінка» тісно взаємозв'язана з такими дисциплінами, як психологія (яка вивчає основи поведінки особи), соціологія (предметом

якої є соціальна система, в якій індивід здійснює свою соціальну роль), соціальна психологія (яка вивчає безпосередній вплив людей один на одного), економіка, історія і філософія.

Ґрунтуючись на вивченні вже перерахованих дисциплін, «Організаційна поведінка» представляє основу для вивчення цілого комплексу управлінських дисциплін і в першу чергу для ухвалення управлінських рішень в області управління персоналом [33].

Значення науки про поведінку в організації ніколи не було таке велике для менеджерів, як в останні десятиліття. По суті, «Організаційна поведінка» утворює соціально-психологічну основу побудови ефективної системи управління. Для того, щоб знайти підтвердження цьому, доречно ще раз звернутися до визначення того, хто такий менеджер, і до наступних характеристик: функції менеджера; роль менеджера; майстерність менеджера.

Менеджери – це люди, які досягають цілі, що стоять перед організацією, за допомогою інших людей. Менеджери ухвалюють рішення, акумулюють ресурси, координують діяльність інших і направляють її на досягнення цілей організації (іноді їх називають адміністраторами, особливо якщо мова йде про некомерційних організаціях).

Під організацією при цьому прийнято розуміти координований союз два і більш за людей, який функціонує на щодня постійній основі для досягнення загальних цілей. Організаціями є, наприклад, промислові і торгові підприємства, магазини, державні служби, а також школи, інститути, лікарні і церкви.

На початку ХХ в. французький промисловець Г. Файоль писав, що всі менеджери виконують п'ять основних управлінських функцій. Вони планують, організують, керують, координують і контролюють. В даний час ці функції зазвичай зводять до наступних: планування; організація роботи; керівництво; контроль [72].

Планування. Оскільки організація існує для того, щоб досягти конкретні цілі, хтось повинен визначити ці цілі і засоби, за допомогою яких вони можуть бути досягнуті. Менеджери, здійснюючи функцію планування, виробляють цілі організації і загальну стратегію її діяльності, а також плани, направлені на здійснення інтеграції і координації цієї діяльності.

Організація роботи. Менеджери також несуть відповідальність за проектування організаційної структури. Це припускає визначення того, на якому рівні ухвалюються рішення, кому слід докладати про їх виконання, а також конкретних завдань і їх виконавців.

Керівництво. В процесі повсякденної роботи, яка складається з мотивації інших людей, напряму їх діяльності, вибору найбільш ефективних норм їх взаємодії і спілкування, а також дозволу конфліктних ситуацій, менеджери здійснюють керівництво організацією.

Контроль. Нарешті, менеджери здійснюють контроль за діяльністю організації. Після того, як цілі поставлені, плани їх досягнення розроблені, а люди, які їх виконуватимуть, підібрані, навчені і мотивовані, не виключена можливість виникнення непередбачених збоїв і відхилень і процесі роботи. Саме тому менеджери повинні здійснювати постійний контроль, порівнюючи реальні досягнення і результати з тими, які були заплановані. У ситуаціях, коли виникають істотні відхилення, завдання менеджерів полягає в тому, щоб повернути організацію на спочатку вибраний напрям або скоректувати само це напрям (якщо через умови, що змінилися, з'явилася така необхідність).

В кінці 60-х рр. Р. Мінтцберг, ґрунтуючись на ретельному обстеженні роботи менеджерів, прийшов до висновку, що менеджери виконують ряд тісно взаємозв'язаних ролей. Умовно вони були розділені на три групи. Першу групу утворюють ролі, пов'язані із здійсненням міжособистісних відносин і взаємодією працівників в організації (мотивація, координація діяльності підлеглих, делегування повноважень, формальне представництво: ухвалення участі в церемоніях, нагородженнях і тому подібне) [71].

У другу групу виділена інформаційна роль, яка включає збір, обробку і передачу необхідній інформації. Наприклад, прочитавши в журналі про плановані зміни в конкуруючій фірмі, менеджер доводить цю інформацію (якщо вона здається йому важливою) до вищого керівництва, організовує її обговорення з підлеглими, продумує додаткові заходи по підвищенню конкурентоспроможності продукції своєї фірми.

Третю групу утворюють ролі, безпосередньо пов'язані з ухваленням управлінських рішень. "Як правило, менеджери є ініціаторами нових проектів і рішень, несуть відповідальність за коректування рішень у разі непередбачених змін або виникнення кризових ситуацій, за використання ресурсів, а також беруть участь в переговорах і несуть відповідальність за схвалювані рішення і їх виконання.

Для характеристики роботи менеджерів доцільно розглянути, якими професійними якостями вони повинні володіти, щоб успішно виконувати свої посадові обов'язки. Р. Катц виділяє три види цих професійних якостей:

- технічна майстерність (наявність і здатність застосовувати конкретні знання і навички роботи, наприклад, в області бухгалтерського обліку, фінансів, використання устаткування і тому подібне);
- майстерність спілкування (уміння працювати з іншими людьми, розуміти і мотивувати їх, вирішувати конфлікти);
- концептуальна майстерність (уміння аналізувати складні ситуації, визначати
- проблеми, а також альтернативні підходи до їх рішення і вибирати серед них найбільш оптимальні) [55; 321].

Таким чином, аналіз функцій, що виконуються менеджерами, їх ролі в організації і майстерність, необхідного для того, щоб успішно виконувати цю роботу, показує, наскільки важливо для менеджера уміти безпосередньо працювати з людьми, визначати причини їх вчинків, прогнозувати їх поведінку в майбутньому і його соціально-економічні наслідки. У зв'язку з цим представляють інтерес результати обстеження, проведеного Ф. Лузенсом

і його колегами. Вони обстежували 450 менеджерів і прийшли до висновку про те, що їх роботу можна звести до наступних видів управлінської діяльності.

1. Традиційний менеджмент (ухвалення рішень, планування, контроль).
2. Взаємодія (обмін інформацією, документообіг, групове ухвалення рішень).
3. Управління людськими ресурсами (мотивація, підбір персоналу, навчання, забезпечення дисципліни, управління конфліктами і тому подібне).
4. Встановлення зовнішніх зв'язків (різні форми спілкування з партнерами, постачальниками, клієнтами; переговори, зусилля по створенню і підтримці іміджу організації в очах громадськості) [20; 276].

Дослідження показали: в середньому менеджер витрачає приблизно 32% свого робочого часу на традиційну управлінську діяльність, 29% – на взаємодію з працівниками усередині організації, 20% – безпосередньо на управління людськими ресурсами і 19% – на підтримку робочих контактів за межами організації. «Ефективний» менеджер (той, який добивається якнайкращих кількісних і якісних показників роботи своїх підлеглих, їх задоволеності роботою) витрачає на традиційні функції управління 19% свого робочого часу, 44% – на взаємодію з працівниками усередині організації, 26% часу він приділяє управлінню людськими ресурсами і 11% – підтримці робочих контактів за межами організації.

Таким чином, ті менеджери, які добиваються якнайкращих результатів в роботі своїх підлеглих, основну масу свого часу (більше 70%) витрачають на взаємодію з підлеглими і колегами по роботі, мотивацію персоналу, його навчання і розвиток [20; 280].

Уміння аналізувати і прогнозувати поведінку працівників в організації завжди було виключно важливою якістю для ефективного менеджера. Останнім часом значення знань в цій області ще більш збільшилося, що обумовлене поряд об'єктивних причин. Прагнення підприємств вижити в жорсткій конкурентній боротьбі, що збільшується, забезпечити стабільну

перспективу розвитку виробництва примушує їх піклуватися про впровадження нової техніки і технології, інноваційних процесів, що обумовлює необхідність постійного вдосконалення роботи з людьми. Все більшої уваги до себе вимагають питання формування нової трудової мотивації і моралі, готовності розділяти з підприємцем ризик нововведень, перспективного розвитку кадрів для пристосування до постійно змінних умов виробництва.

Природно, що організувати роботу людей на принципово новій основі можуть тільки добре підготовлені фахівці, які володіють професійною інтуїцією і знають закони поведінки людей в різних умовах.

2.4. Поведінка в організації і показники її роботи

Важлива особливість даної дисципліни полягає також в тому, що всі проблемні питання розглядаються в безпосередній кореляції з питаннями управління і показниками соціально-економічної ефективності роботи організації: продуктивністю; дисципліною; плинністю кадрів; задоволеністю роботою [33].

Продуктивність. Існують різні підходи до визначення продуктивності. Для оцінки роботи організації може бути використаний комплексний показник, до складу якого входять два компоненти: ефект і ефективність. При цьому під ефектом слід розуміти досягнення цілей, поставлених перед організацією, тобто отриманий результат, а під ефективністю – відношення корисного результату до витрат, що зумовили його досягнення. Наприклад, організація може отримати ефект за допомогою збільшення об'єму виробництва і продажів або розширення ринку збуту своїй продукції. Проте оцінка результатів роботи організації буде неповною без урахування того, ціною яких витрат цей ефект був отриманий. Показниками ефективності в

цьому випадку можуть виступати прибуток і вироблення продукції в одиницю часу.

Дисципліна. Найважливішим показником дисципліни є нез'явлення на роботу. Їх аналіз в динаміці і порівняння з середніми показниками по галузі (по групі підприємств) дозволяють не тільки оцінити поведінку працівників в організації, але і прогнозувати його зміну. Нез'явлення на роботу по поважних причинах, наприклад по хворобі, не є безпосереднім показником дисципліни. Разом з тим вони можуть свідчити про наявність в організації чинників, сприяючих високому рівню стресу у працівників, слідством чого є підвищення рівня їх захворюваності.

Плинність кадрів. Високий рівень текучості кадрів в організації означає збільшення витрат на підбір персоналу, відбір найбільш гідних кандидатів і навчання. При цьому також може спостерігатися зниження вироблення продукції в період, передуючий відходу працівника, і в перші місяці роботи у прийнятого на підприємство нового працівника. Звичайно, організації не можуть повністю уникнути текучості кадрів. У ряді випадків текучість може розглядатися і як позитивне явище, наприклад якщо йде не відповідний вимогам організації працівник, а натомість приходять працівник з вищими можливостями і мотивацією втрачати. Таким чином, коли рівень текучості в організації надмірно високий або коли організацію покидають кращі працівники, текучість кадрів слід розглядати як руйнівний чинник, що негативно впливає на ефективність роботи організації.

Задоволеність роботою. Під задоволеністю роботою розуміють відношення працівника до різних сторін своєї трудової діяльності. Часто задоволеність визначають також як співвідношення між сумою благ і винагород, яку працівник отримує на роботі, і тій, яку, на його думку, він повинен був би отримати. На відміну від приведених раніше критеріїв задоволеність роботою характеризує не стільки поведінку на роботі, скільки відношення до неї. Разом з тим її прийнято відносити до найважливіших оцінних показників через наступні обставини. По-перше, прийнято вважати,

що працівники, задоволені своєю діяльністю, як правило, більш мотивовані і досягають вищих результатів. По-друге, наголошується, що суспільство, особливо в країнах з розвинутою економікою, повинне піклуватися не тільки про високий рівень продуктивності і рівень життя населення, але і про якість життя, невід'ємним елементом якого є задоволеність виконуваною роботою .

Таким чином, вивчення науки «Організаційна поведінка» заснована на аналізі широкого круга питань міждисциплінарного характеру. Організаційна поведінка – це наука про те, як люди поведуться в організації і яким чином їх поведінка впливає на її роботу (продуктивність, дисципліну, текучість кадрів), а також їх задоволеність виконуваною роботою. Основу вивчення цієї дисципліни складають здібності і особистісні якості працівників, їх задоволеність, відношення до праці, мотивація, взаємодія і групове ухвалення рішень, лідерство і влада, конфлікти і переговори, стрес, управління змінами і розвитком організації [69].

«Організаційна поведінка» заснована на розгляді широкого кола питань міждисциплінарного характеру. У свою чергу «Організаційна поведінка» представляє основу для вивчення цілого комплексу управлінських дисциплін, і зокрема для ухвалення рішень в області управління персоналом. Уміння аналізувати і прогнозувати поведінку працівників в організації завжди було виключно важливою якістю для ефективної роботи менеджера. Останнім часом значення знань в цій області ще більш зросло. Прагнення підприємств вижити в жорсткій конкурентній боротьбі і забезпечити стабільну перспективу розвитку виробництва примушує їх піклуватися про впровадження нової техніки і технології, що збільшується, інноваційних процесів, що обумовлює необхідність постійного вдосконалення роботи з людьми. Саме тому питання формування нової трудової мотивації і моралі, готовності розділяти з підприємцем ризик нововведень, перспективного розвитку кадрів для пристосування до постійно змінних умов виробництва вимагають до себе все більшої уваги. Природно, що організувати роботу людей на принципово новій основі можуть тільки добре підготовлені фахівці,

що володіють професійною інтуїцією і знаннями законів поведінки людей в різних умовах.

2.5. Методи навчання організаційній поведінці

У психології поняття «навчання» означає щось невимірно більше, ніж те, що ми робили, коли ходили в школу. Людина, аналізуючи і оцінюючи результати своєї праці, розкриваючи причини успіхів і невдач, аналізуючи досвід і поведінку своїх колег, замислюючись над радами і рекомендаціями начальства і товаришів по службі, робить для себе певні висновки, які в тій чи іншій мірі позначаються на його поведінці, приводять до зміни його поведінки з метою адаптації до організації, з метою досягнення кращої взаємодії з організаційним оточенням.

Навчання поведінці можна визначити як достатньо стійкий в часі процес зміни поведінки людини на основі досвіду, що відображає дії людини, і реакцію оточення на ці дії. Навчання може проходити як на власному досвіді, так і на досвіді інших людей. По-перше, досить проаналізувати наслідки поведінки колег, щоб зробити висновки про сприятливість їх вчинків. По-друге, зміна в поведінці повинна бути відносно постійною. Тимчасові зміни можуть відбутися на рефлекторному рівні і не представляють інтересу. Наприклад, деякі зміни в поведінці можуть бути пов'язані з втомою або тимчасовою адаптацією до незвичних умов. І по-третє, навчання відбивається в зміні поведінки людини. Зміни в думках або розташуваннях людини, якщо вони не супроводжуються зміною поведінки, не можна назвати навчанням [66].

Виділяються три теорії навчання поведінці, що пояснюють процес зміни поведінки. Тут ми розглянемо, як ці теорії застосовуються в практиці управління персоналом організацій.

Перша теорія пов'язана з рефлекторною поведінкою людини (з тим, що в ученні І.П. Павлова назване умовним і безумовним рефлексом).

Другий тип навчання поведінці базується на тому, що людина робить виводи з наслідків свого попереднього досвіду. Він прагне закріпити бажану поведінку і усунути небажане. Таке закріплення збільшує вірогідність того, що бажана поведінка буде повторена. Дослідження Б. Скіннера послужили створенню теорії закріплення здійсненої поведінки залежно від його наслідків. Суть цієї теорії зводиться до наступного, якщо людина бачить, що його поведінка приводить до сприятливих наслідків, то він прагне повторювати дану поведінку; якщо ж наслідки виявляються негативними, то бажання поводитися і далі аналогічним чином істотно знизиться. Таким чином, поведінка людини задається за допомогою свідомого осмислення результатів попередньої поведінки. Так, наприклад, нагорода є найбільш ефективною, якщо вона негайно слідує за бажаною поведінкою. І навпаки, якщо поведінку не винагороджено або навіть покарано, то є менша вірогідність для її повторення.

Третій тип навчання поведінці – це навчання на основі його спостереження. Такий тип навчання був названий соціальною теорією навчання. Людина, регулярно спостерігаючи, як поведуться оточуючі люди, починає підстроювати до їх поведінки свою власну. Так, наприклад, багато що з того, чому ми навчилися, прийшло до нас в результаті спостереження моделей поведінки батьків, вчителів, начальників, телевізійних героїв і так далі

Вивчення впливу цих моделей ґрунтується на соціальній точці зору. Встановлено, що вплив подібних моделей виявляється в чотирьох видах (включення цих моделей в програми навчання службовців підвищує вірогідність успіху таких програм).

1. Уважність. Люди навчаються на конкретних прикладах розпізнавати і виділяти особливі риси. Приклади повинні бути привабливими, викликати

інтерес і бути доступними розумінню (так, як ніби все це відбувається з нами).

2. Утримання або збереження. В цьому випадку успіх залежатиме від того, як добре індивід пам'ятає дію моделі (навіть після того, як модель більше не доступна).

3. Відтворення дії. Після того, як людина бачила нову поведінку, спостерігаючи модель, спостереження повинне бути перетворене у виконання. Цей процес показує, що індивід може виконувати змодельовані дії.

4. Закріплення. Особистості будуть активні, щоб проявити змодельовану поведінку, якщо забезпечується нагорода або будь-яка інша позитивна компенсація. Поведінка, яка закріплена, виконуватиметься частіше [74].

Діяльність людини завжди обумовлена і ініціюється наявністю у нього певних спонукаючих початків. Вони примушують його щось робити, робити зусилля. Стимули, що є зовнішніми діями на людину, направляють його діяльність в певне русло, додають їй певну орієнтацію і межі. Поведінкова реакція людини виявляється в наступному: він вибирає, що і як йому робити і здійснює конкретні дії, що приводять до конкретного результату. Її реакція сильно пов'язана зі стимулами. Проте вона має індивідуальний характер, оскільки відображає різний ступінь впливу стимулів на поведінку різних людей. Реакція людини може виявлятися як у вигляді її певних дій, так і у вигляді вироблення нею певного розташування. Залежно від наслідків для людини її поведінкова реакція закріплюється з метою її посилення і додання нею стійкості або ж відбувається відмова від неї. Закріплення здійсненої поведінки або відмова від неї грають дуже важливу роль у формуванні поведінки людини, оскільки саме з їх допомогою відбувається усвідомлене коректування або навіть зміна поведінки людини в бажаному для організації напрямі.

Наявність такої залежності між поведінкою, навчанням поведінці і наслідками для людини її поведінки робить можливою для організації коректування і формування поведінки своїх членів. Наслідки дій залежать від того, як поводитися людина, що вона робила, а також від тих людей, хто, оцінюючи дії людини, здійснює компенсацію за її зусилля і дії. В даному випадку компенсація розуміється як зовнішня реакція на поведінку людини, що виражається в тому, що людина або щось набуває, або щось втрачає, чогось добивається або ж чогось не досягає в результаті здійснених нею дій. Компенсація може проводитися в різних видах – від матеріальної винагороди або покарання до словесного схвалення або засудження. Компенсація грає виключно важливу роль в навчанні поведінці, оскільки вона робить принциповий вплив на те, чи відбувається закріплення здійсненої поведінки або ж настає відмова від неї. Якщо компенсація, що викликає у людини уявлення про наслідки її дій, відсутня, то фактично не відбувається помітної модифікації поведінки, оскільки не відбувається навчання поведінці. Саме тому компенсація в управлінні людьми грає не тільки роль винагороди за проведену працю або ж роль засобу задоволення потреб людини, але і роль засобу модифікації поведінки людини.

Якщо подивитися на компенсацію з позицій навчання поведінці і модифікації поведінки, то можна виділити чотири різні типи компенсації, які приводять або до закріплення, або до відмови від здійсненої поведінки:

1. Перший тип – це позитивна компенсація. Суть даного типу компенсації полягає в тому, що здійснюється винагорода, що приводить до приємних для людини наслідків. Форма винагороди може бути дуже різною. Позитивна компенсація може бути використана керівництвом для закріплення бажаної поведінки працівників. При цьому важливо брати до уваги, що винагорода повинна бути чітко прив'язаною до бажаної поведінки, тобто людина повинна знати, за що вона отримала заохочення. Винагорода повинна слідувати за здійсненою бажаною поведінкою, і, нарешті, винагорода повинна відповідати інтересам заохочуваної людини.

2. Другий тип — це негативна компенсація. Суть цього типу компенсації полягає в тому, що бажана поведінка відразу ж приводить до усунення небажаних для людини обставин або подразників (наприклад, зняття раніше накладеного на працівника стягнення). При другому типі компенсації, так само як і при першому, важливо, щоб реакція оточуючих або керівництва на зміну поведінки наступала по можливості швидше і, звичайно ж, носила індивідуальний характер.

3. Третім типом компенсації є покарання. В даному випадку, на відміну від перших двох типів, компенсація наступає як реакція на небажану поведінку. Компенсація у вигляді покарання полягає в тому, що людина отримує негативні, неприємні для неї наслідки поведінки. Наприклад, за появу на роботі в нетверезому вигляді вона може бути усунена від роботи на декілька днів без оплати або навіть оштрафована. Вона може бути позбавлена премії або просування по роботі, може отримати зауваження і тому подібне. Завдання покарання полягає в тому, щоб усунути небажану поведінку. Проте слід мати на увазі, що покарання часто приводить до таких непрямих негативних наслідків, як особиста образа на керівника, що покарав, втрата інтересу до роботи, зміна відношення до своєї діяльності і тому подібне. Саме тому до покарання (як способу компенсації з метою навчання поведінці) керівництву слід відноситися дуже обережно і уважно відстежувати його можливі побічні негативні прояви.

4. Четвертий тип компенсації – це гасіння небажаної поведінки. Суть даного типу компенсації полягає в наступному. Людина, що здійснює якісь небажані дії, на які раніше поступала позитивна реакція, через деякий час припиняє їх, якщо на ці дії перестає поступати позитивна реакція, тобто, інакше кажучи, якщо припинити позитивно реагувати на якісь дії, то через деякий час вони почнуть скорочуватися [64].

Вибір типу компенсації і її конкретної форми грає дуже важливу роль для успішної модифікації поведінки людини в бажаному для організації напрямі. Не менш важливу роль грає вибір частоти компенсації з метою

направленого навчання поведінці. Можливі два підходи до вибору часу компенсації: один підхід – це компенсація після кожної дії людини (даний підхід називається безперервною компенсацією). Інший підхід полягає в тому, що компенсація настає не після кожної дії – це періодична компенсація (не дивлячись на те, що між цими підходами є принципова відмінність, не можна сказати, який з них ефективніший, тому що їх дієвість в значній мірі залежить від ситуації, в якій вони застосовуються). Перший підхід краще діє, коли він застосовується до нового співробітника, що навчається своїй ролі в організації. Другий підхід краще використовувати тоді, коли організація хоче зробити стійким певну поведінку свого працівника.

В рамках періодичної компенсації виділяються чотири різні типи: перший тип – це компенсація через фіксований інтервал часу (даному підходу притаманний той недолік, що бажана поведінка працівників виявляється нерівномірно, збільшуючись в ті моменти, коли здійснюється фіксація або компенсація, і зменшуючись в проміжках між ними. Як приклад можна привести щоквартальне преміювання; *другий тип* – компенсація через змінний інтервал часу (в цьому випадку інтервал між можливими компенсаціями і частота компенсацій не фіксовані. Такий підхід застосовний не до всіх форм компенсації, проте він дає кращі результати, оскільки невизначений момент компенсації тримає в напрузі і примушує краще працювати і стимулює оптимальну поведінку. Втім, слід зазначити, що після настання компенсації може відбутися різкий спад в бажаній для організації поведінці її членів. У основу третього типу покладений не часовий інтервал, а обсяг дій. Цей тип називається компенсацією залежно від фіксованої норми. При такому підході компенсація настає після того, як здійснена якась фіксована кількість дій. Практика показує, що даний тип компенсації дає кращі результати у формуванні поведінки, чим перший і другий типи. Як приклад приведемо систему оплати залежно від виконання і перевиконання норми. У основу четвертого типу також покладений об'єм дій. Він

називається компенсацією залежно від змінної норми. Даний підхід вважається високоефективним, оскільки компенсація може наступити після будь-якої окремої дії, що спонукає працівників постійно здійснювати правильні дії. Для того, щоб цей підхід давав по-справжньому високий результат в модифікації поведінки, дуже важливо, щоб тимчасові інтервали між компенсацією були не дуже великими [62].

РОЗДІЛ 3

ДОСЛІДЖЕННЯ ВПЛИВУ ПРОФЕСІЙНИХ РИС МЕНЕДЖЕРА НА ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ ПОВЕДІНКИ ПРАЦІВНИКІВ

3.1. Методологія і методики дослідження

В Україні зараз відбувається розвиток і формування професійної управлінської культури. У зв'язку з цим спостерігається; підвищений інтерес до особистості керівника. Оскільки від його організаторських, інтелектуальних, комунікативних, підприємницьких, і особистісних якостей залежить продуктивність, професіоналізм працівників і організаційна поведінка. Закономірним є той факт, що особистість сучасного керівника є цікавою для психологів. Крім того, саме суспільство переживає значні зміни, наприклад, роль керівника тепер не зводиться тільки до безпосереднього роздавання наказів та їх контролю. Насамперед, сучасний керівник розглядається як особистість, яка може вплинути і впливає на процес функціонування організації і не тільки за рахунок авторитарних методів керування. Тому є дуже цікавим, яким чином, за рахунок яких саме особистісних рис керівник може впливати на формування продуктивної організаційної поведінки, і, власне, на ефективність її роботи.

Метою практичної частини дипломної роботи є емпіричне дослідження особистісних рис сучасних керівників, а також специфіка моделей організаційної поведінки, створених за їх участю.

Завдання практичної частини дослідження:

- 1) визначити методики, що дозволяють точно діагностувати основні особистісні риси керівника;
- 2) провести емпіричне дослідження особистісних рис керівників сучасних промислових підприємств;

3) визначити специфіку моделей поведінки працівників, які найчастіше зустрічаються в досліджуваних організаційних структурах.

Об'єкт дослідження: організаційна поведінка працівників.

Предмет дослідження: професійні риси менеджерів промислового підприємства та їхній вплив на формування моделей організаційної поведінки.

Дослідження, яке ми проводили в рамках проблематики дипломної роботи проходило у два етапи: на першому етапі ми вивчали професійні риси менеджерів промислових підприємств Запорізької області, а на другому етапі дослідження ми досліджували моделі поведінки працівників дошкільних закладів та вплив на їх формування окремих особистісних рис керівників.

Вибірку склали 24 менеджери та 104 працівника промислових підприємств віком від 27 до 60 років.

Гіпотеза дослідження: модель організаційної поведінки працівників залежить від певного співвідношення професійних рис безпосередніх керівників, які, в свою чергу впливають, на якісні показники різних моделей поведінки, виконуючи формуючу функцію.

Дослідження особистісних рис керівників та їхнього впливу на формування моделей організаційної поведінки, зумовили вибір методик, використаних в емпіричній частині роботи.

У якості методик для опитування керівників на першому етапі дослідження ми використовували опитувальник К.Л. Вілсона «Цикл управлінських вмінь», в основі якого лежить п'ятифакторна модель особистісних характеристик (шкали: «взаємодія з підлеглими», «мотивація цілі», «сприятливі умови для посадового росту», «відношення до людей», «зацікавленість у професійному зростанні»), опитувальник «Шкала поведінки на створення корисних контактів» в обробці В.Н. Макшанова, а також тест самомоніторингу М. Снайдера.

В основі методики К.Л. Вілсона «Цикл управлінських вмінь», лежить п'ятифакторна модель особистісних характеристик. Мається на увазі, що все

розмаїття індивідуальних відмінностей в людській взаємодії можна звести до п'яти основних параметрів – це нейротизм, екстраверсія, відвертість досвіду, доброзичливість, сумлінність (свідомість).

Вибраний нами опитувальник містить 60 тверджень, на які респондент може дати п'ять варіантів відповідей: абсолютно не згоден, не згоден, не можу вирішити, згоден з твердженням, повністю згоден. Кожен із запропонованих варіантів відповідей, отримує якусь кількість балів (від 1 до 5). Далі, шляхом порівняння з середніми величинами нормативів можна визначити ступінь вираженості тієї або іншої якості у одного випробовуваного або по вибірці в цілому. Таким чином, визначивши найяскравіше виражені у даної вибірки керівників якості, ми зможемо визначити ті якості, що впливають на формування моделей .

Основна процедура дослідження, в результаті якого виділяють основні чинники полягає в тому, що індивіди оцінюють себе і інших людей за широким колом різноманітних рис, які ретельно вибираються зі списку. Отримані оцінки піддаються аналізу, з тим, щоб знайти які риси варіюються спільно. Н. Норман, спираючись у своїй роботі на ранні дослідження Д. Олпорта, Р. Кеттела і інших, піддав факторному аналізу оцінки, отримані людьми від тих, що їх оточують, виявив п'ять базових особистісних чинників. Схожі п'ятифакторні рішення постійно виявлялися в багатьох дослідженнях, які проводились різними вченими на даних, отриманих з самих різних джерел, на різних вибірках і з використанням різних інструментів вимірювання. Більш того, було показано, що всі п'ять чинників володіють значною надійністю і валідністю і відносно стабільно зберігаються протягом життя людини.

У 1981 році В. Голдберг, разом з результатами своїх досліджень, проаналізував і інші роботи [17]. Уражений збігом результатів, він припустив, що «будь-яка модель структурованих індивідуальних відмінностей так чи інакше зводиться, на деякому рівні, до чогось на зразок «великої п'ятірки» параметрів». Так чинники отримали свою назву –

«велика п'ятірка». Слово «великий» означав визнання того, що кожен з п'яти чинників включає множину конкретніших рис. У особистісній ієрархії чинники «великої п'ятірки» майже такі ж широкі і абстрактні, як і «суперчинники» Айзенка. Хоча назви рис у «великій п'ятірці» злегка відрізняються у різних авторів, все ж вони зводяться приблизно до наступних рис: нейротизм, екстраверсія, відвертість, доброзичливість, свідомість. «Нейротизм протиставляє емоційній стабільності широкий спектр негативних емоцій, «Відвертість досвіду» означає широту, глибину складність думок і переживань людини. «Екстраверсія» вимірює широту і інтенсивність міжособистісних взаємодій; рівень активності і здатність радіти життю. «Доброзичливість» має на увазі під собою якість відношення людини до інших людей у всьому континуумі від співчуття до ворожості, в думках, відчуттях, діях. І останній параметр – «Свідомість» по зазвичай описує цілеспрямовану і націлену на завдання поведінку, соціально необхідний контроль людини над власними імпульсами.

Як допоміжну методику ми використовували опитувальник «Шкала поведінки на створення корисних контактів» (обробка В.Н. Макшанова). За даними Д. Мак Кана, керівник витрачає, в середньому, три чверті свого робочого часу на спілкування, спрямоване на створення і підтримку професійно корисних контактів. Тому, аналіз цього опитувальника, разом з оцінкою інших чинників професійної успішності, дозволить нам віднести випробовуваних до розряду успішних високопрофесійних менеджерів [17].

Як третю методику ми обрали тест самомоніторингу М Снайдера. Дослідження самопрезентації – процесу регуляції навіюваного суб'єктом враження, з урахуванням специфіки соціальних ситуацій і (або) вираження системи уявлень про себе – пов'язане з розумінням базової людської потреби в спілкуванні і значущості, формуванні сприятливого враження про себе [13].

Самопрезентація є своєрідним мостом, посередником між внутрішнім світом людини і зовнішнім світом інших людей; це засіб представлення внутрішньої суті людини зовні. Вона є поведінковим вираженням образу «Я»

і є засобом регулювання взаємодії суб'єкта з соціальним середовищем. Як правило, самопрезентація спрямована на створення соціально схвалюваного образу людини; практично будь-яка людина зацікавлена в тому, щоб на тих, хто її оточує справляти позитивне враження.

Самопрезентація відноситься до прагнення представити свій образ, як для аудиторії (інших людей), так і для самого себе. Людина навчається керувати враженнями, які продукує; ми виражаємо себе, показуючи в поведінці певний тип людини. У знайомих ситуаціях це відбувається без свідомих зусиль, в незнайомих ситуаціях ми, як правило, свідомо відстежуємо те враження, яке справляємо. Для деякого свідомо самопрезентація – це спосіб життя, що включає в себе безперервний контроль поведінки і реакцій оточуючих, корекції соціальної діяльності. У зв'язку з цим вивчення особливостей самопрезентації особливо важливе для людей публічних професій: менеджерів, політиків, журналістів, вчителів, психологів і ін.

З поняттям самопрезентації тісно пов'язано таке поняття, як самомоніторинг. Це поняття введене Марком Снайдером (1974) і означає тенденцію до регулювання власної поведінки в цілях відповідності вимогам соціальної ситуації.

Це вид соціального регулювання у відповідь на реакцію інших людей. Ця тенденція відстежувати власну поведінку з метою справити бажане враження у відповідь на «презентаційні вимоги» ситуації, на реакції інших людей. Згідно цьому визначенню, людина прагне створити модель соціальної поведінки, відповідну даному особливому контексту взаємодії. Враження, що формується про суб'єкта самопрезентації, є, з одного боку, результатом активного суб'єкта самомоніторингу, а з іншого боку, результатом міжособистісної взаємодії. Соціальна взаємодія вимагає здатності управляти і контролювати вербальну і невербальну самопрезентацію, щоб виробити у «глядачів» «бажані» образи. При вирішенні цієї задачі враховуються, по-

перше, характеристики ситуації; по-друге, інформація про внутрішні стани, персональні диспозиції суб'єкта самопрезентації.

Шкала вимірювання самомоніторингу була створена для емпіричного дослідження цього процесу. Шкала є набором з 18 висловів, які стосуються особистої поведінки. Вони побудовані за принципом «правда-брехня». На думку автора, за допомогою шкал самомоніторингу виявляються значні відмінності в самоконтролі експресивної поведінки. Гнучкість поведінки досягається за рахунок здатності адекватно сприймати стан і поведінку партнера у спілкуванні, постійно контролювати і змінювати власну поведінку з урахуванням отриманої про людину інформації і вимог комунікативної ситуації.

На другому етапі дослідження ми використовували спеціально складену анкету для працівників з метою визначення як типів організаційної поведінки працівників, так і виокремлення певних особистісних рис, які, на думку працівників, впливають на формування їх організаційної поведінки.

3.2. Аналіз результатів дослідження

Метою діагностики за першим опитувальником «Шкала поведінки на створення корисних соціальних контактів» було визначення показників, за якими, зокрема, можна діагностувати успішних медичних працівників і надати характеристику групи досліджуваних: основним критерієм відбору якої з'явилася успішність професійної діяльності. За результатами дослідження ми визначили ті риси особистості, які властиві професійно успішним медичним працівникам. У таблиці №1 представлені середні значення стандартних відхилень по кожній зі шкал для даної вибірки. Основні призначення шкали самомоніторингу, тобто третьої методики – діагностика індивідуальних відмінностей в управлінні враженнями, виявлення гнучкої (лабільної) поведінки у взаємодії з іншими людьми.

Таблиця 3.5

Результати діагностики за методикою «Шкала поведінки на створення корисних контактів» в обробці В.Н. Макшанова

Шкали Опитуваль- ника	Підтримка контактів	Спілкуванні	Включеність у професійну активність	Участь у житті церкви та суспільства	Ріст кругозору
Середнє значення	19,296	18,841	20,604	17,611	16,373
Стандартне відхилення	4,312	4,445	6,643	7,906	7,653

Найбільш значущим параметром соціально-корисної взаємодії для медичних працівників є «включеність в професійну активність», далі йдуть «підтримка контактів» і «спілкування», і на останніх за значущістю місцях знаходяться «участь в житті церкви і суспільства» та «ріст кругозору».

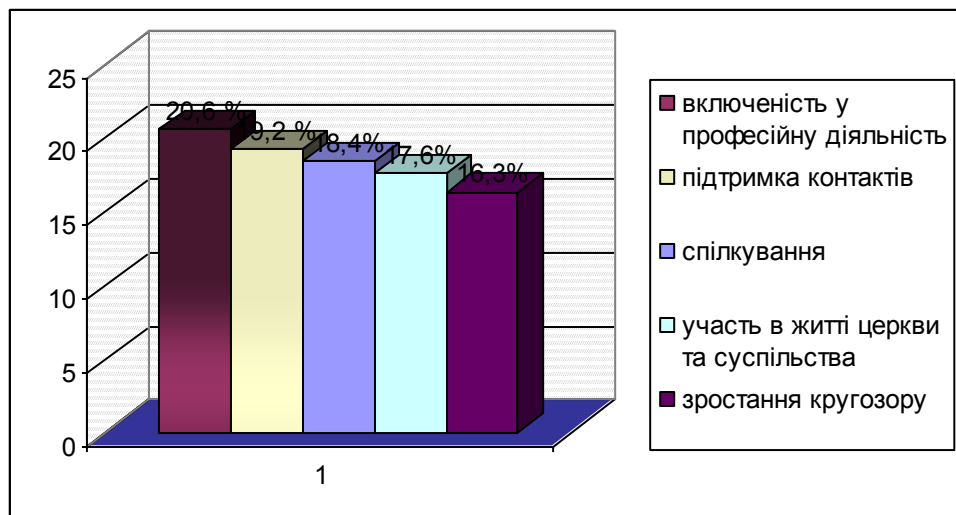


Рис. 3.1. Результати діагностики за методикою «Шкала поведінки, спрямована на створення корисних контактів» в обробці В.Н. Макшанова

Отримані дані говорять про те, що для менеджерів найбільш характерною є орієнтація на професію, на професійне спілкування іноді і

замість участі у житті суспільства в цілому, а також зростання кругозору у сполученні з особистісним зростанням. Таким чином, у спілкуванні менеджерів має місце описана Д. МакКаном жорстка орієнтація на професію та професійну активність.

Далі ми провели основну діагностику з використанням опитувальника за п'ятифакторною моделлю особистості. Результати експериментальної вибірки менеджерів показані в таблиці 3.6.

Таблиця 3.6

**Результати діагностики за опитувальником
«П'ятифакторна модель особистості» К.Л. Вілсона**

Шкали опитувальника	Нейротизм	Екстраверсія	Відкритість досвіду	Дружелюбність	Сумлінність
Середнє значення	29.166	49.500	42.066	44.566	47.833
Стандартне відхилення	8.416	7.309	7.272	7.004	7.227

Проаналізувавши обидві таблиці, ми дійшли висновку, що в групі менеджерів присутнє перевищення значень норми за кожним з параметрів п'ятифакторної моделі особистості. Отже, мова, по-перше, йде про інший рівень розвитку особистісних рис, що може бути обумовлено як професійним, так і віковим статусом досліджуваних. Далі, залежно від ступеня перевищення значень певних рис показників норми, ми визначили пропорційну представленість даних рис в структурі особистості менеджерів промислових підприємств.

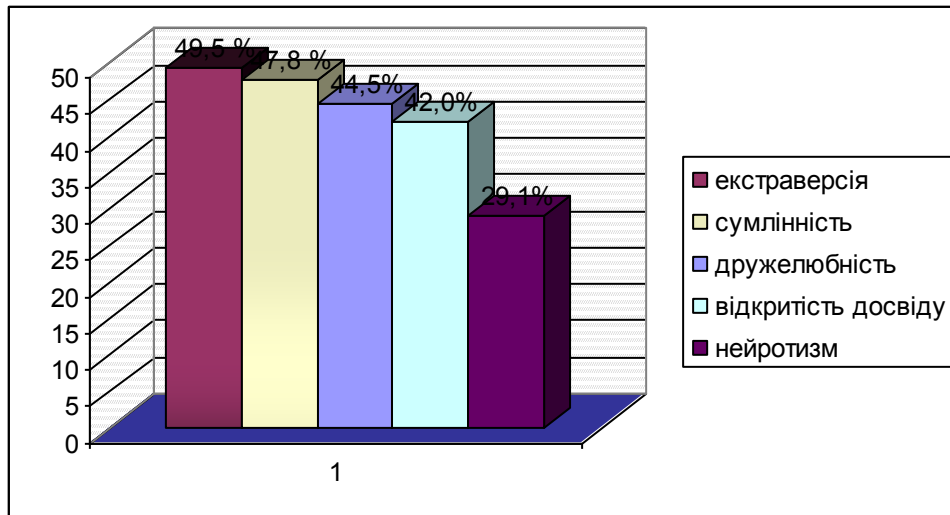


Рис. 3.2. Результати діагностики за методикою К.Л. Вілсона «Цикл управлінських вмінь»

В порядку убавання особистісні якості, що характеризують успішність керівників, розташовані таким чином: екстраверсія, сумлінність, відкритість досвіду, дружелюбність і нейротизм. Причому, показники нейротизму ненабагато перевищують показники норми (на 7.952 балу). Тобто, говорити про значне перевищення, яким характеризується професійно значуща якість, не можна. Отже, основними особистісними рисами менеджерів промислових підприємств, що впливають на успішність їх професійної діяльності є екстраверсія, сумлінність і відкритість досвіду. Велике значення має, також, дружелюбність.

Що стосується методики «Шкала вимірювання самомоніторингу М. Снайдера, то результати виглядають таким чином.

Таблиця 3.7

**Результати діагностики по методиці М. Снайдера
«Шкала самомоніторингу»**

Менеджери	Показники
1. З високим рівнем самомоніторингу	83,6 %
2. З низьким рівнем самомоніторингу	16,4%

Керівники з високою оцінкою за шкалою самомоніторингу набагато краще здатні навмисно виражати і передавати широкий спектр емоцій

вербальними і невербальний засобами, ніж ті менеджери, у яких оцінки за шкалою самомоніторингу низькі. У порівнянні з менеджерами з низьким рівнем самомоніторингу, вони можуть ефективно і впевнено демонструвати складні риси вдачі і поведінкові реакції, такі як настороженість, замкненість, інтравертованість, а потім «зображати» себе вже доброзичливими, відкритими, екстравертованими.

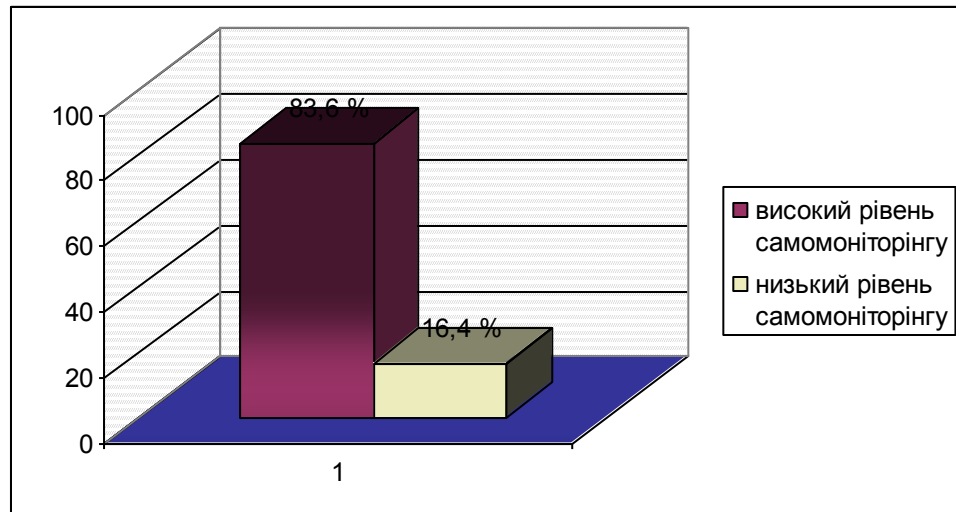


Рис. 3.3. Результати діагностики за методикою «Шкала самомоніторингу» М. Снайдера

Характеристики менеджерів з високим рівнем самомоніторингу. Такі жінки-керівники особливо чутливі до експресивних: реакцій і самопрезентацій інших; вони вміють враховувати специфіку даної соціальної ситуації і здійснюють контроль і управління власною вербальною і невербальною самопрезентацією з урахуванням даних чинників. Такі менеджери готові модифікувати свою поведінку, демонструють значну варіативність поведінки використовуючи велику кількість поведінкових стратегій для того, щоб отримати позитивні результати в будь-якій соціальній взаємодії; вони адаптивні, гнучкі і прагматичні. Цим менеджерам властиві соціальна сміливість, активність; вони більш життєрадісні, балакучі, рухомі, дипломатичні у відносинах з тими, хто їх оточує. За умови створення сприятливого враження про себе демонструють тільки найкращі якості.

Характеристики менеджерів промислових підприємств з низьким рівнем самомоніторингу. Ці керівники не такі уважні до соціальної інформації, є менш гнучкими в демонстрації різних форм експресивної поведінки. Їх поведінка керується у функціональному сенсі – внутрішнім емоційним станом. Вони виражають себе так як відчують; їх поведінка не реалізується в самопрезентації, створеній у відповідності до даної конкретної ситуації. У взаємодії з іншими можуть виявлятися прямолінійність, стриманість в контактах; демонструється поведінка, відповідна власним установкам, цінностям, притаманна завзятість у відстоюванні власної думки. Менеджери з низьким рівнем самомоніторингу самодостатні за вдачею, в меншому ступені схильні до впливу ситуації, принципіві, відверті.

Таким чином, ми можемо констатувати, що в нашій вибірці більшою мірою представлені менеджери з високим рівнем самомоніторингу (83,6 %), а жінок з низьким рівнем самомоніторингу всього лише – 16,4 %. Це дозволяє нам говорити про більшу успішність керівників з високим рівнем самомоніторингу, завдяки тому, що вони вміють керувати ситуацією не покладаючись на власні емоції.

На другому етапі нашого дослідження ми за допомогою анкетування вивчали моделі організаційної поведінки працівників промислових підприємств та співвідносили ці моделі з особистісними рисами керівників, які вплинули на їх формування.

Необхідно зазначити, що в одному і тому ж організаційному середовищі різні люди поводять себе по-різному. Людина завжди має свободу у виборі моделей поведінки: приймати або не приймати існуючі в організації моделі та норми поведінки, а з іншого – вона може приймати або не приймати цінності організації, розділяти або не розділяти її цілі та філософію. В залежності від того, в якій комбінації сполучаються ці головні складові основи поведінки. Спеціалісти виділяють чотири моделі організаційної поведінки працівника.

Таблиця 3.8

Моделі організаційної поведінки працівників

	Назва моделі	Сутність моделі організаційної поведінки	Результати поведінки
1.	Відданий та дисциплінований член організації	<ul style="list-style-type: none"> • Повністю приймає всі організаційні цінності та норми; • Поведінка ніяким чином не входить у протиріччя з інтересами організації • Відверто намагається бути дисциплінованим. Виконує свою роль у повній відповідності з нормами та моделлю поведінки в організації 	<ul style="list-style-type: none"> • Залежать від особистих можливостей і здібностей та від вірного визначення змісту його ролі та функцій в організації
2.	Приспосованець	<ul style="list-style-type: none"> • Працівник не приймає цінностей організації; • Але поводить ся таким чином, щоб повністю слідувати нормам, прийнятим в організації; • Все робить правильно і за правилами; • Стараний робітник; • Найрозповсюдженіший тип поведінки в організації 	<ul style="list-style-type: none"> • Неблагонадійний, в любий час може покинути організацію, або здійснити дії, що протирічать інтересам організації
3.	Оригінал	<ul style="list-style-type: none"> • Приймає цілі організації, але не сприймає існуючі в ній традиції та норми поведінки; • Породжує багато труднощів у відносинах з колегами та керівництвом; • Виглядає у колективі білою вороною • Відмова від деяких організаційних цінностей на користь таких працівників та надання їм певної свободи дій, вони можуть знайти власне місце в організації • Креативні та творчі працівники 	<ul style="list-style-type: none"> • Здатні генерувати нові ідеї та оригінальні рішення
4.	Бунтівник	<ul style="list-style-type: none"> • Не приймає норми поведінки та цінності організації; • Відвертий бунтівник; • Входить у протиріччя з організаційним оточенням та створює конфліктні ситуації; • Обдаровані особистості, 	<p>Породжує велику кількість проблем та які суттєво ускладнюють життя організації і навіть наносять їй шкоду;</p> <p>Присутність їх в організації приносить велику користь, тому що постійно зрушують з місця організаційну систему та надають їй динамічності</p>

На другому етапі нашого дослідження ми провели аналіз моделей організаційної поведінки за допомогою анкетування працівників промислових підприємств. За допомогою опитування ми виявили, що у підприємстві № 1 моделі організаційної поведінки працівників розподілились наступним чином: «відданих, дисциплінованих членів організації» – 26 %, «приспосованців» – 56 %, «оригіналів» – 15 %, «бунтівників» – 3 %. В даному аналізі ми не відхилились від описаних в дослідження результатів, у відповідності до яких більшу частину працівників в організації складають працівники з моделлю поведінки, націленою на пристосування, що показано на рис. 3.4.

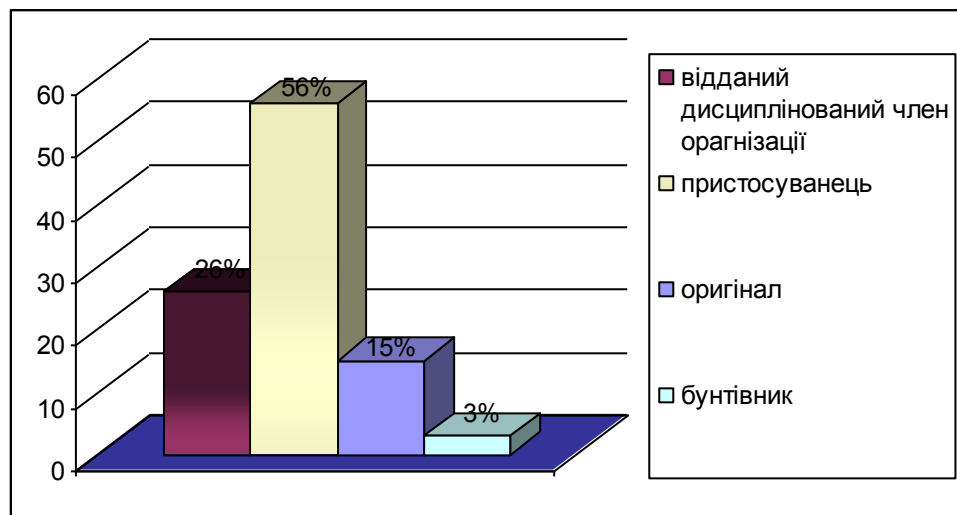


Рис. 3.4. Співвідношення моделей організаційної поведінки у підприємстві № 1

Що стосується розподілу відсоткового співвідношення моделей організаційної поведінки працівників підприємства № 2, то ми побачили схожу з показниками попередньої організації ситуацію. Можливо соціальна ситуація, яка спостерігається в нашому суспільстві провокує появи такої кількості працівників з моделлю поведінки, спрямованою на пристосування до цієї ж таки соціальної ситуації: «безвихідь, змінити нічого не можна, потрібно пристосовуватись». Відданих, дисциплінованих членів організації, які б були віддані своїй організації, теж замало: у підприємстві № 1 – 26 %, а у підприємстві № 2 – 19 %. Таким чином, ми можемо відзначити, що ця

модель поведінки є менш характерною для цих закладів ніж «приспосовання».

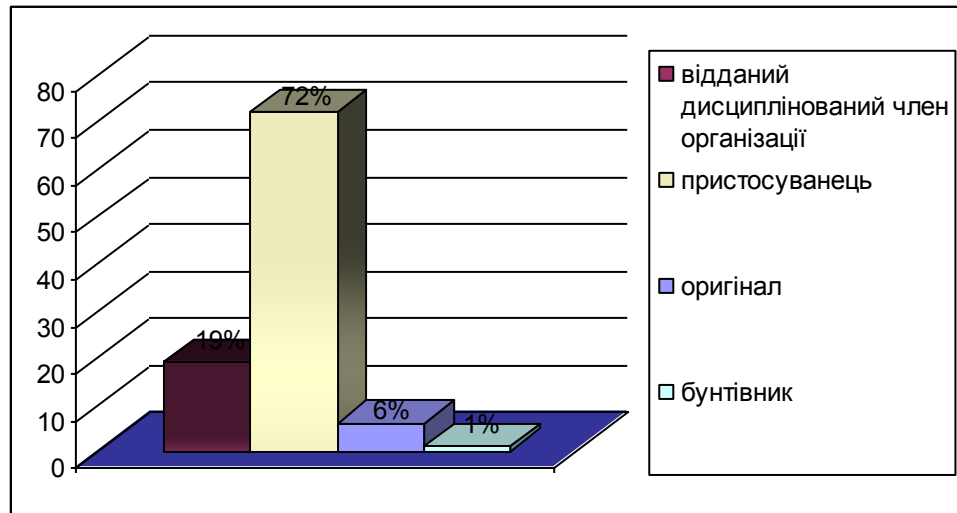


Рис. 3.5. Співвідношення моделей організаційної поведінки на підприємстві № 2

Що стосується працівників з неординарними моделями поведінки, а саме: «оригінали» та «бунтівники», то їхній відсоток низький, на наш погляд, відповідно – 15% та 6%. А відсоток працівників з моделлю поведінки «бунтівник» - приблизно однакова кількість – 3% та 1%.

Що стосується бунтівництва, то ця модель поведінки в даній суспільній ситуації не знаходить місця, тому що працівники прагнуть стабільності, а не проблем з керівництвом, які можуть закінчитись втратою роботи. Щодо оригінальності, то на підприємстві № 1 ми маємо показник майже у 2 рази перевищуючий показники даної моделі поведінки на підприємстві № 2. Можливо цю перевагу пояснять результати опитування, що стосуються особистісних рис керівників, які впливають на формування певних моделей організаційної поведінки.

Таблиця 3.9

Вибір працівниками узагальнених особистісних рис керівників

Підприємства	Обрані працівниками узагальнені особистісні риси керівників
№ 1	Емоційна стабільність, спілкування, сумлінність
№ 2	Емоційна стабільність, дружелюбність професіоналізм

Таким чином, обрані працівниками узагальнені особистісні риси, які повинні бути у гарного керівника, висунули на перше місце емоційну стабільність, яка отримала відповідно (67% та 54%). На друге місце працівники підприємства № 1 поставили спілкування – 21%, а на третє – сумлінність – 12 %. Іншої думки з приводу узагальнених рис працівники підприємства № 2: на другому місці – дружелюбність (32%) і на третьому – професіоналізм – 14 %.

Коли працівникам в анкеті біло запропоновано обрати риси, які притаманні їх керівництву, то показники помітно змінились.

Таблиця 3.10

Вибір працівниками особистісних рис безпосередніх керівників

Підприємства	Обрані працівниками особистісні риси безпосередніх керівників
№ 1	<ul style="list-style-type: none"> • емоційна стабільність (18 %) • спілкування (24%) • професіоналізм (31%) • дружелюбність (14%) • сумлінність (13%)
№ 2	<ul style="list-style-type: none"> • емоційна стабільність (8%) • спілкування (18%) • професіоналізм (36) • дружелюбність (20) • сумлінність (18%)

Аналізуючи результати таблиці «Вибір працівниками особистісних рис безпосередніх керівників» ми прийшли до висновку, що на підприємстві № 1

керівництво емоційно стабільніше і спрямоване на спілкування, а на підприємстві № 2 керівництво більш професійне та дружелюбне, але емоційно не стабільне, спрямованість на спілкування менша ніж у керівництва підприємства № 1. Проте рівень професіоналізму, на який роблять акцент працівники, приблизно однаковий – 31% та 36%.

Для того, щоб виявити, яким чином обрані особистісні риси керівників корелюють одна з іншою і чи є серед них найбільш значущі, ми зробили кореляційний аналіз даних методом рангової кореляції Спірмена за допомогою програми статистичного аналізу Excel та отримали наступні дані.

За результатами попередніх методик, ми дійшли висновку, що найбільш значущими показниками між якими варто відстежити зв'язок є «нейротизм», «екстраверсія», «включеність у професійну діяльність», «сумлінність».

Таким чином, ми виявили у групі керівників найбільшу залежність між «екстраверсією» та «включеністю у професійну діяльність» ($r = 0,47921$). Це, на наш погляд можна пояснити тим, що соціальна активність сприяє високому рівню включеності у професійну діяльність керівників, які отримують певне задоволення не стільки від роботи, скільки від суспільного визнання. Менша залежність спостерігається між «екстраверсією» і «нейротизмом» ($r = 0,30678$); і зовсім не відстежується залежність між «включеністю у професійну діяльність» та «сумлінністю» ($r = -0,02026$) (Додаток Г).

Нажаль, тільки на основі даних анкетування провести кореляційний аналіз впливу особистісних рис керівників на формування моделей організаційної поведінки працівників промислових підприємств неможливо. Але ми провели порівняльний аналіз виборів представниками певних моделей організаційної поведінки значущих особистісних рис керівників, які на їхню думку впливають як на робоче середовище, так і на поведінку працівників, і виявили наступне (в таблицю були включені дані, які в сумі складають приблизно 60 %)

Таблиця 3.11

**Порівняльний аналіз виборів представниками певних моделей
особистісних рис керівників**

П/П		
№ 1	Пристосуванець – 56%	<ul style="list-style-type: none"> • емоційна стабільність (46 %) • спілкування (14%)
	Відданий член організації – 26 %	<ul style="list-style-type: none"> • професіоналізм (37%) • сумлінність (23%)
	Оригінал – 15%	<ul style="list-style-type: none"> • дружелюбність (31 %) • емоційна стабільність (29%)
№ 2	Пристосуванець – 72%	<ul style="list-style-type: none"> • емоційна стабільність (48%) • дружелюбність (12%)
	Відданий член організації – 19 %	<ul style="list-style-type: none"> • сумлінність (42%) • професіоналізм (18%)
	Оригінал – 6%	<ul style="list-style-type: none"> • спілкування (34%) • дружелюбність (26%)

Проаналізувавши дані табл. 2.7. ми прийшли до висновку, що представники найбільш поширеної у даних дитячих закладах моделі поведінки, а саме – пристосуванці, обирають в якості переважаючих особистісних рис власних керівників «емоційну стабільність», «спілкування» та «дружелюбність». Для представників моделі поведінки відданий, дисциплінований член організації найбільш значущими є наступні особистісні риси власних керівників: «професіоналізм» та «сумлінність». А представники моделі оригінал обрали – дружелюбність, емоційну стабільність та спілкування.

Таким чином, ми можемо констатувати, що гіпотеза дослідження підтвердилась лише частково. Ми виявили певні особистісні риси керівників, які, на думку працівників, можуть впливати на організаційну поведінку, але ми не виявили стійких сполучень особистісних рис керівників, які б надали нам можливості стверджувати, що саме вони впливають на формування тієї чи іншої моделі організаційної поведінки працівників.

ВИСНОВКИ

Уміння аналізувати і прогнозувати поведінку працівників в організації завжди було виключно важливою якістю для ефективної роботи керівника. Останнім часом значення знань в цій області ще більш збільшилося, що обумовлене поряд об'єктивних причин. Прагнення підприємств вижити в жорсткій конкурентній боротьбі, що збільшується, забезпечити стабільну перспективу розвитку виробництва примушує їх піклуватися про впровадження нової техніки і технології, інноваційних процесів, що обумовлює необхідність постійного вдосконалення роботи з людьми. Все більшої уваги до себе вимагають питання формування нової трудової мотивації і моралі, готовності розділяти з підприємцем ризик нововведень, перспективного розвитку кадрів для пристосування до постійно змінних умов виробництва.

Природно, що організувати роботу людей на принципово новій основі можуть тільки добре підготовлені фахівці, що володіють професійною інтуїцією і знаннями законів поведінки людей в різних умовах.

Залежно від характеру конкретної ситуації повинні вибиратися і різні способи керівництва. Це означає, що керівник повинен уміти поводитися по-різному в різних ситуаціях, необхідно тільки правильно визначити виниклу ситуацію і зуміти її використовувати. При зміні ситуації змінюються і стиль керівництва. Мова в цьому випадку йде про адаптивне *керівництво*. А сам вибір стилю і його втілення до певної міри є мистецтвом.

Таким чином, ми можемо констатувати, що в процесі керівництва можна використовувати різні стилі, якщо керівники для цього достатньо відкриті, або намагаться використовувати окремі елементи різних стилів, що, на нашу думку, є найефективнішим.

Ми бачимо, що існуючий перелік особистісних якостей може по-різному впливати як на стиль керівництва певного керівника, так і на

організаційну поведінку його підлеглих. Від того, які якості переважають в особистості працівника залежить і відношення до неї його працівників і якість взаємин в організаційному середовищі.

Таким чином, проведене дослідження впливу особистісних рис керівників на формування організаційної поведінки працівників є актуальним. В ході дослідження ми досягли своєї мети, виділили і описали особистісні риси керівників дитячих установ. За результатами дослідження можна зробити наступні висновки.

1. Керівники з високою оцінкою за шкалою самомоніторингу набагато краще здатні навмисно виражати і передавати широкий спектр емоцій вербальними і невербальними засобами, ніж ті жінки-керівники, у яких оцінки за шкалою самомоніторингу низькі. У порівнянні з жінками-керівниками з низьким рівнем самомоніторингу, вони можуть ефективно і впевнено демонструвати складні риси вдачі і поведінкові реакції, такі як настороженість, замкненість, інтравертованість, а потім «зображати» себе вже доброзичливими, відкритими, екстравертованими.

2. Найбільш значущим параметром соціально-корисної взаємодії для керівників є «включеність в професійну активність», далі йдуть «підтримка контактів» і «спілкування», і на останніх за значущістю місцях знаходяться «участь в житті церкви і суспільства» та «ріст кругозору». Отримані дані говорять про те, що для жінок-керівників найбільш характерною є орієнтація на професію, на професійне спілкування іноді і замість участі у житті суспільства в цілому, а також зростання кругозору у сполученні з особистісним зростанням. Таким чином, у спілкуванні жінок-керівників має місце описана Д. МакКаном жорстка орієнтація на професію та професійну активність.

3. В порядку убуття особистісні якості, що характеризують успішність керівників, розташовані таким чином: екстраверсія, сумлінність, відвертість досвіду, дружелюбність і нейротизм. Причому, показники нейротизму ненабагато перевищують показники норми (на 7.952 балу).

Тобто, говорити про значне перевищення, яким характеризується професійно значуща якість, не можна. Отже, основними особистісними рисами керівників дошкільних закладів, що впливають на успішність їх професійної діяльності є екстраверсія, сумлінність і відкритість досвіду. Велике значення має, також, дружелюбність.

4. Що стосується розподілу відсоткового співвідношення моделей організаційної поведінки працівників ДДЗ, то більшість працівників мають модель поведінки спрямовану на пристосування. Можливо соціальна ситуація, яка спостерігається в нашому суспільстві провокує появи такої кількості працівників з моделлю поведінки, спрямованою на пристосування до цієї ж таки соціальної ситуації: «безвихідь, змінити нічого не можна, потрібно пристосовуватись». Відданих, дисциплінованих членів організації, які б були віддані своїй організації, теж замало: у 28 дитячому садку – 26 %, а у 188 дитячому садку – 19 %. Таким чином, ми можемо відзначити, що ця модель поведінки є менш характерною для цих закладів ніж «пристосування».

5. Що стосується особистісних рис керівників, то ми виявили у групі керівників найбільшу залежність між «екстраверсією» та «включеністю у професійну діяльність» ($r = 0,47921$). Це, на наш погляд можна пояснити тим, що соціальна активність сприяє високому рівню включеності у професійну діяльність керівників, які отримують певне задоволення не стільки від роботи, скільки від суспільного визнання. Менша залежність спостерігається між «екстраверсією» і «нейротизмом» ($r = 0,30678$); і зовсім не відстежується залежність між «включеністю у професійну діяльність» та «сумлінністю» ($r = -0,02026$).

6. Проаналізувавши дані анкетування ми прийшли до висновку, що представники найбільш поширеної у даних дитячих закладах моделі поведінки, а саме – *пристосуванці*, обирають в якості переважаючих особистісних рис власних керівників «емоційну стабільність», «спілкування» та «дружелюбність». Для представників моделі поведінки *відданих*,

дисциплінований член організації найбільш значущими є наступні особистісні риси власних керівників: «професіоналізм» та «сумлінність». А представники моделі *оригінал* обрали – дружлюбність, емоційну стабільність та спілкування.

Таким чином, ми можемо констатувати, що гіпотеза дослідження підтвердилась лише частково. Ми виявили певні особистісні риси керівників, які, на думку працівників, можуть впливати на організаційну поведінку, але ми не виявили стійких сполучень особистісних рис керівників, які б надали нам можливості стверджувати, що саме вони впливають на формування тієї чи іншої моделі організаційної поведінки працівників.

Отримані нами дані можуть знайти своє застосування у роботі організаційних психологів, а саме: у професійному відборі на посади керівників, для навчання певним моделям поведінки персоналу та корекції вже існуючих моделей організаційної поведінки.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абрамов В.Г. Особенности управления.// Ж.-л.: Вестник Московского Университета. Сер.№ 21.Управление. 2006. № 4. С.111.
2. Андреева Г.М. Социальная психология. М: Аспект-пресс. 2001. 378 с.
3. Асмолов А.Г. Психология личности. М., 2002. 356 с.
4. Атватер И. Я вас слушаю: Советы руководителю, как правильно слушать собеседника: Пер. с англ. М: Абрис, 1988. – 110 с.
5. Берн Ш.М. Гендерная психология. – СПб.: Нева, 2001. – 320с.
6. Бодди Д., Пейтон Р. Основы менеджмента: пер. с англ. СП «Питер», 1999. 816 с.
7. Бодров В.А. Психология труда, инженерная психология. Программа учебного курса. М: ИПРАН, 1999. 68 с.
8. Бондаренко В.А. Ключевая роль персональной компоненты в инфраструктуре и управленческих трансформациях.// Ж.-л.: Менеджмент в России и за рубежом. 2006. №6. С.28.
9. Ваши деловые качества. Екатеринбург: У-Фактория, 2003. 304 с. (Серия «Практика самопознания»).
10. Вудкок М., Фрэнсис Д. Раскрепощенный менеджер. М.: Дело, 1991. 320 с.
11. Герберт Д., Л. Фон Розенштиль. Организационная психология. Человек и организация/ Пер. с нем. Х.: Изд-во Гуманитарний центр/ О.А. Шипилова. 2006. 624 с.
12. Гибсон Дж.Л., Иванцевич Д.М., Донелли Д.Х. мл. Организации: поведение, структура, процессы. Пер. с англ. 8 - е изд. – М Инфра-М, 2000. XXVI. 662 с.

13. Година Л.А. Проблемы структурирования научного знания в аспекте систематизации управленческой информации. // Ж.-л.: Менеджмент в России и за рубежом. 2004. №5. С.11.

14. Гончаров СМ., Дупляк В.Д. Основы менеджменту та маркетингу. К: НМКВО, 1992. 293 с.

15. Горшкова А.А. Организационная культура: параметры и методы оценки. Ж.-л.: *Все для бухгалтера*. 2003. № 24. С. 27.

16. Грачев М. В. Суперкадры: Управление персоналом в международной корпорации. М.: Дело, 1993. 208 с.

17. Гроув Эндрю С. Высокоэффективный менеджмент: Пер. с англ. – IV Информационно-издательский дом «Филин», 1996. 280с.

18. Дип С., Сесмен Л. Верный путь к успеху: 1600 советов менеджерам: Пер. с англ. А. Суворовой. М.: Изд-во Вече, Персей, АСТ, 1995. 384 с.

19. Дистефано Дж. Культура в международном менеджменте. Ж.-л.: Маркетинг. 2004. № 4. С. 81.

20. Джуэлл Л. Индустриально-организационная психология. Учебник для вузов. СПб.: Питер, 2001. 720 с.

21. Друкер Пітер. Як забезпечити успіх у бізнес: новаторство та підприємництво /Пер. з англ. В.С. Гуля. К.: Україна, 1994. 319с.

22. Дункан Джек У. основополагающие идеи в менеджменте: Урок основоположников менеджмента и управленческой практики: Пер. с англ. М.: Дело, 1996. – 272 с.

23. Иванов М.М. Как добиться успеха: Практические советы деловым людям. М.: Мысль, 1991. 510 с.

24. Иващенко А.А. Как работают японские предприятия: Пер. с англ. – М: Мир, 1989. 269 с.

25. Карташова Л.В., Никонова Т.В., Соломанидина Т.С. *Организационное поведение*. М.: ИНФРА. М., 2000. 218 с.

26. Кашапов Р.Р. Курс практической психологии или Как научиться работать и добиваться успеха: *Учеб. Пособие для упр. персоналом*. Ижевск.: Изд-во Удмурт. ун-та, 1996. 448 с.
27. Кессон Г.Н. Искусство делать и сохранить деньги: Пер. с англ. С.Е. Гречихо. К.: Тамед. Гарт., 1994. 112 с.
28. Кирхлер Э. Психологические теории организации / Э. Кирхлер, К. Майер-Пести, Е. Хофманн; Пер. с нем. О.А. Шипиловой. Х: Гуманитарный центр, 2005. 312 с.
29. Кирхлер Э., Родлер К. Мотивация в организациях. Пер. с нем. Х: Гуманитарный центр, 2003. 142с.
30. Киселев А. П. Теория и практика современного бизнеса (или Как создать фирму и работать на себя). К.: Изд-во Либра, 1995. 162с.
31. Костин А.И. Кросс культурный менеджмент и политическая среда в условиях глобализации экономики.// Ж.-л.: Вестник Московского Университета. Сер.№12. *Политические науки*. 2005. № 1. С. 10.
32. Кравченко К.А. Методология организационного проектирования систем управления.// Ж.-л.: Менеджмент в России и за рубежом. 2006. №4. С. 64.
33. Красовский Ю.Д. Организационное поведение: Пер. с англ. М: Юнити, 1999. 472 с.
34. Кричевский Р.Л. Социальная психология малой группы. М: Аспект Пресс, 2001. 423 с.
35. Кричевский Р. Л., Рыжак М. М. Психология руководства и лидерства в спортивном коллективе. М., 1985. 102 с.
36. Крупнов В.И., Крупнова Н.А. Менеджмент в бизнесе. М.: Новости. 1990. 120 с.
37. Крымчанинова М.В. Образ организации как фактор воздействия на её культуру. Ж.-л.: *Управление персоналом*. 2004. № 19. С. 54.
38. Кузьмин Ф.А. Делайте бизнес красиво: Этические и социально-психологические основы бизнеса. М.: ИНФРА-М, 1995. 288с.

39. Ладонов И.С. Практичный менеджмент. М.: МПР, 1992. 72 с.
40. Липсиц И.В. Не повторить ошибок: Практические советы руководителю. М.: Экономика, 1988. – 253 с.
41. Лоуренс А., Джон О. Психология личности: теория и исследования. М.: Аспект пресс, 2000.
42. Лукашевич Н.П. и др. Психология труда: *Учебно-методическое пособие*/ Н.П. Лукашевич, И.В. Сингаевская, Е.И. Бондарчук. К: МАУП, 1997. 104с.
43. Лютенс Д. Организационное поведение: Пер. с англ. М.: ИНФРА. IV 1999. 692 с.
44. Макаров С.Ф. Менеджер за работой. М.: Изд-во «Молодая гвардия» 1989. 89 с.
45. Маккей Х. Как уцелеть среди акул: опередить конкурентов в умении продавать, руководить, стимулировать сделки. /Пер. с англ. Ю.И. Семёнова, под общ. ред. И.В. Липсица. М.: Экономика, 1991. 171 с.
46. Мерсер Д. IBM. Управление в самой преуспевающей корпорации мира. Пер. с англ. М.: Меркурий, 1991. 456 с.
47. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. англ. – М.: Дело, 1995. – 704 с. *Организационная психология.* / Л.А. Верещагина, П.К. Власов, И.М. Карелина и др.; Под ред. Г.В. Суходольского. – Х.: Гуманитарный центр, 2004. 256с.
48. Омаров А.М. Руководитель: Размышления о стиле управления. М Политиздат, 1987. 366 с.
49. Оучи У. Методы организации производства: японский и американский подходы: Пер. с англ. М.: Мир, 1984. 183 с.
50. Организационная психология / Сост. Л.В. Винокуров, И.И. Скрипнюк. СПб., М., Х., Мн.: Питер, 2000. 511с.
51. Организационная психология. Хрестоматия. Спб.: Питер, 2000. 511 с.

52. Организационно-экономическая психология: *Хрестоматия*/ Под общ. ред. А.Е. Тарасова. Минск: Харвест, 2004. 431с.
53. Панкратов Ф.Г., Серегина Т.К. Коммерческая деятельность: *Учеб. Для высш. и сред. спец. учеб, заведений*. М.: Информационно-внедренческий центр «Маркетинг», 1996. 328 с.
54. Петренко А. Безопасность в коммуникации делового человека. М.: Технологическая школа бизнеса, 1994. 208 с.
55. Питерс Т., Уотерман Р.В. В поисках эффективного управления. М.: Дело, 1992. 424 с.
56. Попова И.М. Стимулирование трудовой деятельности как способ управления: (Социол. анализ)/ И.М. Попова; АН УССР, Одес. Отд-ние ин-та экономики. Киев: «Наук, думка», 1976. 207с.
57. Почебут Л.Г., Чикер В.А. Организационная психология. СПб.: Изд-во «Речь», 2000. 298 с.
58. Практикум по психологии профессиональной деятельности менеджмента/ Под ред. Г.С. Никифорова, М.А. Дмитриевой, В.Л. Снеткова. СПб.; М.; Х.; Минск: Питер, 2001. 240с.
59. Практическая психодиагностика: Методики и тесты: *Учебное пособие* / Ред.-сост. Райгородский Д.Я. Самара: Издат. Дом «Бахрах», 1998. 672 с.
60. Приходько В.О. О смене управленческих парадигм.// *Ж.-л.: Проблемы теории и практики управления*. 2004. № 6. С. 96.
61. Протестируйте себя/ Дж. Баррет. СПб.: Питер, 2003. 254 с.
62. Психология и работа/ Д. Шульц, С. Шульц. 8-е изд. СПб.: Питер, 2003. 560 с.
63. Психология личности: *Словарь-справочник* / Под ред. П.П. Горностая, Т.М. Титаренко. К.: Рута, 2001. 320 с.
64. Психология работы с персоналом в трудах отечественных специалистов. СПб.: Питер, 2001. 509 с.

65. Психологические портреты персонала: типология и диагностика. – *Учеб. пособие*/ Под ред. Ю.П. Платонова. СПб.: Речь, 2003. 416 с.
66. Психология работы с персоналом в трудах отечественных специалистов/ Сост. и общая редакция Л.В. Винокурова. СПб: Питер, 2001. 512 с.
67. Свергун О.Ю. Психология успеха, или как стать хозяином своей ситуации. М.: АСТ-ПРЕСС, 1999. 384 с.
68. Соломанидина. Т. Организационная культура компетентность и лояльность персонала. Ж.-л.: Управление персоналом. 2003. № 6. С. 60.
69. Управление персоналом: *Учебник для вузов*/ Под ред. Т.К. Базарова, Б.Л. Егоршина. М.: ЮНИТИ, 2002. 560 с.
70. Черных Е. Организационная культура предприятия как инструмент принятия управленческих решений. Ж.-л.: Управление персоналом. 2004. № 3. С. 66.
71. Фалмер Роберт М. Энциклопедия современного управления. М.: Изво Центр, 1992. 431 с.
72. Файоль А. Общее и промышленное управление. М.: Л.: Книга, 1978. 214 с.
73. Фельзер А.Б., Доброневський О.В. Техніка роботи керівника: *Навч. посібник*. К.: Вища школа, 1993. 383 с.
74. Фролов С.С. Социология организаций. М.: Гардарики, 2001. 384 с.
75. Хьелл Л., Зиглер Д. Теории личности (Основные положения, исследования и применение). СПб.: Питер Пресс, 1997. – 608 с.
76. Щекін Г.В. Практична психологія менеджменту: Як робити кар'єру, будувати організацію: *Наук.-практ. посібник*. К.: Україна, 1994. 39 с.
77. *William G. Lee*, «Southwest Airlines' Herb Kelleher: Unorthodoxy at Work», *Management Review*, January 1995, p. 9.
78. *John Huey*, «Managing in the Midst of Haos», *Fortune*, April 5, 1993, p. 38.

79. *Jacklyn Fierman*, «The Contingency Workforce», *Fortune*, January 24, 1994.
80. *Ramon J. Aldag* and *Timothy M. Stearns*, «Issues in Research Methodology», *Journal of Management*, June 1988, pp. 253–276.
81. *Barry M. Staw*, «Organisational Psychology and the Pursuit of the Happy/Productive Worker», *California Management Review*, Summer 1986, pp. 40–53.
82. *Dan Rice* and *Craig Dreilinger*, «Rights and Wrongs of Ethics Training», *Training and Development Journal*, May 1990, pp. 103–106;
83. *Larry L. Axline*, «Business Ethics: Blackjack or Bust?», *Management Review*, October 1990, p.64.
84. *John P. Schreitmueller*, «Employees Drive Reorganization at Sky Chefs», *Personnel Journal*, September 1993, pp. 144–150.

ДОДАТОК А

Результати проведення тесту К.Л. Вілсона «Цикл управлінських вмінь»

№	ПІБ	Екст рава рсіг	Нейр отиз м	Відк ритіс ть	Дру жел юбні сть	Сумл інніс
1	Ханенко І. В.	32	47	38	35	41
2	Лебедь К.А	32	46	43	49	32
3	Малахова Л. В.	27	60	44	42	50
4	Волкова Г. В.	29	32	33	44	44
5	Шатілова Н.В.	32	43	38	42	46
6	Найденова С.О.	34	51	38	51	52
7	Селічук Н.І.	21	58	44	51	47
8	Серова Г. П.	19	49	35	38	56
9	Трехова Н.Н.	30	49	43	43	50
10	Утяєва А.О.	35	47	48	34	44
11	Митрофанова С.А	21	50	48	41	49
12	Селезньова Е.А.	27	47	43	41	43
13	Покровська О.А.	13	50	32	60	60
14	Дорошевич О.Л.	25	54	38	50	54
15	Рассказова Н.І.	17	57	33	49	50
16	Семенюк В.О.	19	58	58	52	45
17	Шнейдер М.Р.	44	45	36	46	39
18	Стяжкіна О.В.	23	60	46	50	52
19	Носкіна П.В.	29	25	36	47	42
20	Рубанова М.П.	31	53	35	49	56
21	Маршавіна Р.К.	51	49	36	36	42
22	Тюніна В.Т.	30	50	51	48	37
23	Марунінова О.І.	33	50	34	40	45
24	Вострікова М.К.	12	34	31	41	36
	Середнє	29.1 66	49. 500	42.06 6	44.566	47.833
	Стандартне відхилення	8.41 6	7.3 09	7.272	7.004	7.227

ДОДАТОК Б
Результати діагностики за тестом «Шкала поведінки на створення
корисних контактів

№	ППП	Підтримка контактів	Спілкува ння	Включення упроф. діяль- ність	Участь в житті церкви	Ріст кругозору
1	Ханенко І.В.	15	18	14	6	11
2	Лебедь К.А	26	16	37	5	15
3	Малахова Л.В.	16	17	25	6	13
4	Волкова Г.В.	17	23	31	6	13
5	Шатілова Н.В.	9	10	8	4	7
6	Найденова С.О.	14	10	33	4	5
7	Селічук Н.И.	23	16	32	10	9
8	Серова Г.П.	16	17	15	5	6
9	Трехова Н.Н.	22	22	20	7	11
10	Утяєва А.О.	18	24	26	9	13
11	Митрофанова СА	17	20	19	8	14
12	Селезнєва Е.А.	13	15	20	9	10
13	Покровська О.А.	21	17	23	17	15
14	Дорошевич О.Л.	21	24	15	16	14
15	Расказова Н.І.	20	16	14	13	17
16	Семенюк В.О.	24	22	36	11	18
17	Шнейдер М.Р.	23	15	15	12	21
18	Стяжкіна О.В.	6	13	21	5	12
19	Носкіна П.В.	13	16	26	8	15
20	Рубанова М.П.	24	18	23	7	12
21	Маршавіна Р.К.	18	21	21	9	11
22	Тюніна В. Т.	23	20	8	12	16
23	Марунінова О.І.	15	26	9	16	16
24	Вострикова М.К.	16	21	10	13	10
	Середнє	19,296	18,481	20,604	17,611	16,373
	Стандартне відхилення	4,312	4,445	6,643	7,906	7,653

ДОДАТОК В

Анкета для виявлення моделей організаційної поведінки працівників.

1. Наскільки Ви підтримуєте цінності Вашої організації? (повністю підтримую, цілком не підтримую.
2. Ви вважаєте себе відданим членом організації?(так, ні)
3. Ви дисциплінований працівник? (так, ні)
4. Вас влаштовують правила існування організації, в якій Ви працюєте? (так, ні)
5. Ви вважаєте себе старанним працівником? (так, ні)
6. Ви коли-небудь намагались відступити від правил поведінки, прийнятих в організації? (так, ні)
7. Вас влаштовують традиціях, які існують в Вашій організації? (так, ні)
8. Ви маєте труднощі у відносинах з колегами та керівництвом (так, ні)
9. Ви відчуваєте себе білою гавою у власному колективі? (так, ні)
- 10.Ви вважаєте себе креативним працівником? (так, ні)
- 11.Ви можете виявити протидію колегам або керівництву за умови незгоди з ними? (так, ні)
- 12.Ви часто конфліктуєте? (так, ні)
- 13.Ви вважаєте себе обдарованою особистістю? (так, ні)
- 14.Ви здатні створювати проблеми у робочому оточенні? (так, ні)
- 15.Розподіліть, будь ласка, узагальнені особистісні риси керівників на 1,2,3,4 та 5-ту позиції (емоційна стабільність, спілкування, професіоналізм, дружелюбність, сумлінність).
- 16.Як Ви вважаєте які з особистісних рис притаманні Вашим безпосереднім керівникам і впливають на Вашу поведінку у робочому середовищі (емоційна стабільність, спілкування, професіоналізм, дружелюбність, сумлінність) (визначте позиції: 1,2,3,4,5).

Дякуємо за участь в анкетуванні!

ДОДАТОК Г

Результати рангової кореляції за Спірменом між показниками
 (1 – нейротизм, 2 – екстраверсія, 3 – включеність у професійну діяльність,
 4 – сумлінність).

№	1	2	3	4
1	43	2	9	4
2	49	2	7	4
3	39	1	9	5
4	36	2	11	4
5	43	3	13	3
6	33	7	9	7
7	29	2	13	9
8	26	3	4	5
9	32	2	11	7
10	30	2	8	6
11	46	1	14	4
12	29	2	6	4
13	42	5	5	5
14	36	1	10	3
15	43	7	16	7
16	40	3	12	8
17	33	1	14	9
18	36	2	11	6
19	37	3	13	5
20	47	1	9	5
21	37	6	11	7
22	34	4	10	4
23	42	6	16	5
24	29	1	14	5
		0,30678	0,47921	0,02026