

ОРГАНІЗАЦІЙНА ПСИХОЛОГІЯ

Навчальний посібник

Харків «ХАІ» 2021

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний аерокосмічний університет ім. М. Є. Жуковського
«Харківський авіаційний інститут»

ОРГАНІЗАЦІЙНА ПСИХОЛОГІЯ

Навчальний посібник

Харків «ХАІ» 2021

УДК 159.9
О 69

Колектив авторів:

С. Б. Жарікова, О. Д. Научитель, Ю. І. Гулий, А. О. Харченко

Рецензенти: канд. психол. наук, доц. Є. В. Фролова,
канд. психол. наук, доц. Н. П. Крейдун

069 **Організаційна психологія** [Електронний ресурс] : навч. посіб.
/ С. Б. Жарікова, О. Д. Научитель, Ю. І. Гулий, А. О. Харченко.
– Харків: Нац. аерокосм. ун-т ім. М. Є. Жуковського «Харків.
авіац. ін-т», 2021. – 77 с.

Розглянуто роль організаційної психології в підвищенні ефективності праці та створенні сприятливих для неї умов, в індивідуальному розвитку і психічному здоров'ї робітників.

Описано історію розвитку та становлення організаційної психології, основні організаційні теорії. Охарактеризовано базові моделі та види організацій залежно від сформованої структури. Проаналізовано показники та соціально-психологічні чинники ефективної діяльності організації. Наведено систему методів організаційної психології. Ретельно висвітлено питання мотивації персоналу, лідерства, лояльності, впровадження інноваційної діяльності, створення організаційної культури та збереження психологічного здоров'я персоналу.

Для студентів при самостійній роботі з курсу «Організаційна психологія», а також як додатковий матеріал при самостійній роботі з курсів «Соціальна психологія», «Конфліктологія», «Ергономіка», «Робота з людськими кадрами та ресурсами», «Психологія управління», «Психологія праці».

Бібліогр.: 54 назви

УДК 159.9

© Колектив авторів, 2021
© Національний аерокосмічний
університет ім. М. Є. Жуковського
«Харківський авіаційний інститут», 2021

ЗМІСТ

1. Організаційна психологія як галузь психологічної науки	4
1.1. Вступ до організаційної психології	4
1.2. Історія розвитку організаційної психології	7
1.3. Організація як об'єкт аналізу організаційної психології	13
2. Основні функції та напрями роботи психолога в організації.	
Психологічне забезпечення розвитку організаційної структури	18
2.1. Особливості психологічної роботи в організації	18
2.2. Методи дослідження в організаційній психології	22
2.3. Мотивація персоналу в організації	25
2.4. Проблеми влади та лідерства в організації	31
2.5. Психологічне забезпечення інноваційних процесів в організації	37
2.6. Лояльність персоналу: організаційні та психологічні контексти	42
2.7. Організаційна культура	48
2.8. Психологічні ракурси організаційної соціалізації особистості	56
2.9. Забезпечення психологічного здоров'я працівників організації	60
Бібліографічний список	73

1. ОРГАНІЗАЦІЙНА ПСИХОЛОГІЯ ЯК ГАЛУЗЬ ПСИХОЛОГІЧНОЇ НАУКИ

1.1. Вступ до організаційної психології

Організаційна психологія – прикладна галузь психології, що вивчає всі аспекти психічної діяльності і поведінки людей в організаціях з метою підвищення ефективності та створення сприятливих умов для праці, індивідуального розвитку і психічного здоров'я членів організації.

Об'єкт організаційної психології	Мікрорівень – людина, яку введено в організаційні відносини. Метарівень – групи, що об'єднують людей, котрі входять в організацію. Макрорівень – організація як система, частиною якої є люди і групи.
---	---

Предметом дослідження організаційної психології є різноманітні психічні феномени і поведінка людей в організаціях, а також детерміновані чинники, зокрема, трудова діяльність, особистісно-ціннісна сфера працівників та їх професійно важливі якості, групові процеси, мотивація, лідерство, організаційна культура, різноманітні організаційні змінні.

Завдання організаційної психології	Проведення психологічного аналізу сутності організації. Вивчення психологічних основ управління організаціями. Обґрунтування психологічних основ діяльності персоналу організації. Дослідження особливостей ефективної взаємодії працівників та керівництва організації. Вивчення психологічних основ забезпечення психічного здоров'я працівників організації.
Традиційні області організаційної психології	Набір, відбір та навчання персоналу. Аналіз трудової діяльності, умов праці (в т.ч. організації робочого місця). Мотивація і задоволеність працею. Прийняття рішень. Лідерство та керівництво. Комунікація в організації. Міжособистісні відносини, конфлікти, організаційний клімат. Організаційна культура. Організаційні зміни та розвиток.

Багатозначність поняття «організація»	Соціальна спільність, що об'єднує певну кількість індивідів для досягнення спільної мети, які діють на основі певних процедур і правил. Вид людської діяльності, метою якої є досягнення впорядкованості, узгодженості частин цілого, створення комплексу управлінських дій, спрямованих на формування елементів організації, їх об'єднання і вдосконалення цих зв'язків. Ступінь внутрішньої упорядкованості, координованості, узгодженості частин цілого.
--	--

Основні організаційні теорії

Класична організаційна теорія	<i>Теорія наукового управління</i> (Ф. Тейлор, Г. Гантт, Х. Емерсон). Адміністративна теорія організації (А. Файоль). Концепція ідеальної бюрократії (М. Вебер)	Формальна система управління, що базується на стабільних рутинних процесах та розглядає людину як один із чинників виробництва, ігноруючи її соціальну природу
Теорія організаційної поведінки	<i>Школа людських відносин</i> (Е. Мейо). <i>Біхевіористична школа</i> (Д. МакГрегор, Е. Лоулер, А. Маслоу, Ф. Герцберг). <i>Нові людські відносини – теорія гуру</i> (Ф. Котлер, Л. Якокка, Б. Гейтс)	У центрі уваги знаходиться людина в організації, а саме: її соціально-психологічні відносини, індивідуальні та групові взаємозв'язки, децентралізація повноважень тощо. Колектив, сформований за принципом поділу праці, в якому найважливішим чинником продуктивності праці є людина як соціальний діяч
Теорія адміністративної поведінки	<i>Теорія влади та сприйняття</i> (Ч. Бернард). <i>Теорія обмеженої раціональності</i> (Г. Саймон). <i>Теорія Гласієр</i> (У. Браун, Е. Джеквес)	Головний акцент зроблено на пошуку об'єктивних принципів взаємодії суб'єкта та об'єкта управління з урахуванням особистих інтересів кожного, а не лише інтересу організації в цілому, а також акцент на важливості правил і встановлених порядків у підтримці раціональної поведінки всередині організації
Теорія інститутів та інституційних змін	<i>Інституційна модель</i> Д. Норта	Устрій організації, її форми та поведінку персоналу визначають інститути: формальні (закони, конституції) і неформальні (добровільно прийняті кодекси поведінки) обмеження, а також фактори примусу, що структурують взаємодію людей

Популяційно-екологічна (еволюційна) теорія	<i>Моделі життєвого циклу організацій</i> (Дж. Фрімен, М. Ханнан, А. Хоулі)	Організація як суб'єкт постійних змін, метою яких є приведення організації у відповідність до змін у зовнішньому середовищі та етапі життєвого циклу організації
---	---	--

Основні сучасні підходи до управління

Основні сучасні підходи до управління	<i>Системний (системно-кібернетичний) підхід</i> у теорії організації (1970-ті роки): Л. Берталанфі, Н. Вінер, С. Бір, В. Ешбі, С. Янг, Дж. Форестер	Організація та всі процеси в її межах як певні цілісні системи, що мають нові якості, функції, які не притаманні окремим складовим
	<i>Структурно-функціональний підхід</i> (1960-ті роки): Р. Мертон, Т. Парсонс, Д. Істон	Організація як адаптивна система, в якій усі складові правлять задовольнити потреби системи як цілого, забезпечуючи її існування в зовнішньому середовищі
	<i>Ситуаційний підхід</i> (1960-ті роки): А. Чандлер, Т. Бернс, Г. Сталкер, П. Лоуренс, Дж. Лорш, Дж. Томпсон, Д. Вудворд, П. Лоранж, М. Мортон, І. Ансофф	Організація як гнучка, здатна до саморозвитку система, структура якої та поведінка персоналу залежать від стану чинників зовнішнього середовища
	<i>Теорія ресурсної залежності</i> (1970 – 1980-ті роки): Г. Олдріч, Дж. Пфеффер, Дж. Саланчік	Ресурсна модель організації; організація як суб'єкт зовнішніх господарських зв'язків
	<i>Теорія випадкових трансформацій</i> (1980-1990-ті роки): Дж. Марч, Дж. Олсен	Ймовірно-адаптивна модель організації; організація як нестійка система, для якої характерні слабкі зв'язки між учасниками ділової взаємодії

Запитання для самоконтролю

1. Дайте визначення організаційної психології. В чому є специфіка саме цієї галузі психологічних знань?
2. Що є об'єктом та предметом дослідження організаційної психології?
3. Наведіть характеристику класичної організаційної теорії.
4. Розкрийте сутність теорії організаційної поведінки.
5. У чому полягає зміст теорії інститутів та інституційних змін?
6. Охарактеризуйте популяційно-екологічну (еволюційну) теорію.
7. Які основні особливості системного підходу існують у визначенні сутності організації?

1.2. Історія розвитку організаційної психології

Етапи розвитку теорії організації

1-й етап (1900 – 1930 рр.)	Головні представники цього етапу: Е. Мейо, Д. Макгрегор та Ч. Барнард. Етап визначається як ера «закритих систем і соціального індивіда». Протягом етапу розроблялися питання управління закритими системами, спираючись на внутрішні відносини і неекономічну мотивацію працівників.
2-й етап (1930 – 1960 рр.)	Головні представники цього етапу: М. Вебер, А. Файоль, Ф. Тейлор. Етап визначається як ера «закритих систем і раціонального індивіда». Був розроблений підхід, орієнтований на організаційні й технічні удосконалення системи шляхом підвищення ефективності внутрішніх функцій організації.
3-й етап (1960 – 1975 рр.)	Головні представники цього етапу: А. Чандлер, П. Лоуренс та Д. Лорш. Цей етап визначається як ера «відкритих систем і раціонального індивіда». Організаційна теорія робить крок вперед, розглядаючи організацію як складову частину системи вищого рівня, і одночасно крок назад, оскільки повертається до механістичних уявлень про людину.
4-й етап (1975 р.)	Головним представником цього етапу є Дж. Марч. Етап визначається як період «відкритих систем і соціального індивіда». На цьому етапі відбувається повернення до «соціального мислення», але в межах відкритих систем.

Становлення і розвиток організаційної психології

I період (кінець XIX ст. — 40-ві роки XX ст.)	Відмінна особливість цього періоду — розвиток виробничої структури. Характеристики успішного підприємця — знання виробничого процесу, вміння домогтися низької собівартості продукції.	Теорія бюрократичного управління М. Вебера, теорія «наукового управління» Ф. Тейлора, теорія А. Файоля, теорія «людських відносин» Е. Мейо
---	--	--

Теорія «наукового управління» Фредеріка Тейлора (1856 – 1915)

Управління як особлива функція складається з ряду принципів, які можна застосовувати до всіх видів соціальної діяльності.

Основні принципи:

1. Наукове вивчення кожного окремого виду трудової діяльності.
2. Відбір, тренування і навчання робітників і менеджерів на основі наукових критеріїв.
3. Співпраця адміністрації з робітниками.
4. Рівномірний і справедливий розподіл обов'язків.
- 5 Зарплата має бути індивідуальною.
- 6 Підвищення ефективності виробництва здійснюється в двох основних напрямках: стандартизація засобів виробництва; введення функціональних майстрів, які організаційно входять у структури цеху або

планового відділу, кожен з них контролює певну кількість робітників.

Теорія бюрократичного управління Макса Вебера (1864 – 1920)

Її концептуальні положення: бюрократія — ідеальний тип організації, який забезпечує найбільшу ефективність діяльності і передбачення поведінки членів організації. Характеристика бюрократії: розподіл праці, спеціалізація, фахівці-експерти; чітко визначена ієрархія влади; висока формалізація діяльності; неособистісний характер; кадрові рішення ґрунтуються на перевагах; планування кар'єри; чіткий розподіл особистого та організаційного життя; дисципліна.

Теорія Анрі Файоля (1841 – 1925)

Теорія адміністративного управління — «адміністративна школа» Анрі Файоля. А. Файоль розділив діяльність на шість основних видів: технічну, комерційну, фінансову, забезпечення безпеки, звітну, управління, виділивши тим самим діяльність з управління в особливий вид професійної діяльності. На думку Файоля, існують універсальні управлінські принципи, і успіх організації визначається менеджментом. Файоль став першим дослідником, який дав теоретичний аналіз управлінської діяльності:

- планувати — ставити цілі і вибирати стратегії їх досягнення;
- організовувати — формувати певну структуру, яка сприятиме досягненню цілей;
- координувати — доклатати зусилля багатьох людей до досягнення спільної мети діяльності;
- контролювати — визначати напрямки.

Для підвищення оперативності було запропоновано «місток Файоля» — делегування повноважень на нижчий рівень.

Основні принципи управління (за Файолем): розподіл праці; влада і відповідальність; дисципліна; один керівник; єдність дій; підпорядкування приватних інтересів загальним; винагорода; централізація; скалярний ланцюг — «ланцюг начальників»; порядок; справедливість; стабільність персоналу; ініціатива; корпоративний дух.

Теорія Елтона Мейо (1880 – 1949)

Теорія «людських відносин» — соціально-психологічна школа Елтона Мейо. Поряд з матеріальним стимулом у підвищенні продуктивності праці велике значення мають і такі соціально-психологічні чинники, як згуртованість групи, взаємовідносини з керівництвом, соціально-психологічний клімат, задоволеність працею. Звідси — основний принцип: «Людина — головний об'єкт уваги на виробництві».

В основу доктрини «людських відносин» покладено такі принципи:

1. Людина — це «соціобільна істота», орієнтована на належність до певної групи і введена в контекст групової поведінки. 2. Бюрократична організація з її жорсткою ієрархією несумісна з природою людини та її

свободою. 3. Керівники підприємств більшою мірою мають орієнтуватися на людей, ніж на продукцію. 4. Винагорода за працю всієї групи є ефективнішою за винагороду однієї людини.

II період (після Другої світової війни)	Основна характеристика — масовий збут товарів і послуг. Потреба ринку – перехід від проблем організації виробництва до проблем споживчого попиту. У структурі різних підприємств створювалися відділи маркетингу і ряд інших підрозділів, відповідальних за просування товарів на ринок і рекламну діяльність. Питання стимулювання ділової активності, визначення нових підходів мотивації персоналу стали життєво необхідними для більшості організацій	Теорія Х–Y Д. Мак-Грегора
---	---	------------------------------

Теорія Х–Y Дугласа Мак-Грегора (1906 – 1964)

У своїй основній праці «Людська сторона організації» (1960 р.) Мак-Грегор першим поєднав погляди психологів на мотивацію дій людини з теорією управління персоналом в організації, запропонувавши два варіанти ставлення працівника до праці.

Основні положення теорії Х: 1. Звичайній людині притаманне негативне ставлення до роботи. 2. Більшість людей необхідно контролювати (примушувати). 3. Людина воліє, щоб нею керували, прагне уникнути відповідальності.

Основні положення альтернативної теорії Y: 1. Людина не відчуває неприязні до роботи. 2. Люди здатні здійснювати самоконтроль і спонукати себе на досягнення мети, заради якої вони прийняли певні зобов'язання.

III період (з 70-х років XX ст.)	Країни з розвинутою економікою вступили в постіндустріальний період свого розвитку. Основна характеристика цього періоду – посилення конкуренцій, кризи тощо, що змушує топ-менеджерів шукати нові технології підвищення ефективності діяльності організацій. З'являються дослідження організаційної культури, принципово нові технології навчання керівників і персоналу	Теорія Z В. Оучи
---	---	---------------------

Теорія Z (Вільям Оучи)

Зіставивши продуктивність праці при використанні однакових операцій в американських і японських компаніях, Оучи виявив відмінності в японському менеджменті, які забезпечують такі переваги: 1) рух інформації й ініціативи знизу доверху; 2) перетворення вищого керівництва (топ-менеджменту) з органу, що видає накази, в орган, який сприяє прийняттю рішень; 3) використання середньої управлінської ланки (міddlменеджменту) як ініціатора і рушійної сили вирішення проблем; 4) прийняття рішень на основі консенсусу; 5) підвищення уваги до благополуччя співробітників.

На основі цих відмінностей у 1981 році були розроблені основні принципи теорії Z: децентралізація управління організації; групове прийняття рішень; створення дрібних груп при організації праці; постійне навчання та розроблення програм «службова кар'єра». Відповідно до теорії Z ключове завдання керівників різного рангу полягає у створенні такого середовища, в якому співробітники підприємства самостійно вирішували б виникаючі проблеми. Для цього керівники мають забезпечити можливість ініціативи, руху інформації знизу доверху, організовувати зі співробітниками спільні обговорення виниклих ситуацій і запропонованих рішень.

Таким чином, завдання керуючих – безперервно пробуджувати ініціативу підлеглих (навіть, якщо підлеглі самі не схильні її виявляти) і спрямовувати в потрібний підприємству бік. Одна з ключових зон відповідальності керівників при цьому – благополуччя працівників, оскільки стабільність їх стану і захищеність позитивно впливають на продуктивність праці. Критика такої моделі зводиться в основному до того, що «японізація» виробництва є неможливою у відриві від соціальних і політичних аспектів, зокрема від системи довічного найму, практикованого в Японії, а також від загальної культури і звичаїв цієї країни. Проте центральна ідея такої теорії – концепція довіри і залученості – фокусує погляд на довгострокових відносинах як зі співробітниками, так і з партнерами компанії, що, безумовно, є найважливішою складовою успіху будь-якого підприємства.

Організаційна психологія в Україні

1993 р.	У 1993 р. створено лабораторію організаційної психології в Інституті психології ім. Г. С. Костюка АПН України (до 2003 р. – лабораторія психології управління). В лабораторії досліджують психологічні особливості діяльності та розвитку організацій – один із найбільш популярних напрямків у західній психології і достатньо новий у вітчизняній психології.
2002 р.	В Інституті психології ім. Г. С. Костюка АПН України під час проведення лабораторією організаційної психології першої міжнародної науково-практичної конференції «Організаційна психологія: інноваційні підходи та технології» створено Українську асоціацію організаційних психологів і психологів праці. Асоціація має свої представництва у 19 областях України. Започатковано видання збірки наукових праць «Актуальні проблеми психології. Т. 1.: Соціальна психологія. Психологія управління. Організаційна психологія», яка є фаховим виданням ВАК України.
2003 р.	У межах реалізації програми у Вищій атестаційній комісії України зареєстровано нову спеціальність для захисту дисертаційних досліджень з психологічних дисциплін — «Організаційна психологія; економічна психологія» — 19.00.10.

Організаційна психологія в Україні

2004 р.	Зареєстровано новий науково-прикладний журнал «Організаційна психологія. Економічна психологія», засновниками якого є Інститут психології ім. Г. С. Костюка АПН України та Українська асоціація організаційних психологів і психологів праці. Рішенням колегії Міністерства освіти й науки України в Інституті психології ім. Г. С. Костюка АПН України відкрито аспірантуру та докторантуру з пової психологічної спеціальності. У спеціалізованій раді Інституту психології ім. Г. С. Костюка АПН України відкрито нову спеціальність для захисту кандидатських дисертацій — 19.00.10.
2005 р.	Українська асоціація організаційних психологів є одним із засновників Європейської асоціації організаційних психологів і психологів праці (European Association of Work and Organizational Psychology, EAWOP).
2011 р.	На виконання наказу Міністерства освіти і науки, молоді та спорту України щодо розширення наукових спеціальностей в аспірантурі вищих навчальних закладів при кафедрі психології відкрито аспірантуру за спеціальністю 19.00.10 – організаційна психологія, економічна психологія.
2013 р.	У спеціалізованій раді Інституту психології ім. Г. С. Костюка АПН України відкрито нову спеціальність для захисту докторських дисертацій — 19.00.10 (організаційна психологія, економічна психологія).
2020 р.	У спеціалізованій раді Університету економіки та права «КРОК» утворено спеціалізовану вчену раду з правом прийняття до розгляду та проведення захистів дисертацій на здобуття наукового ступеня кандидата психологічних наук зі спеціальності 19.00.10 – організаційна психологія; економічна психологія.

Організаційна психологія є новим напрямом у вітчизняній психології, що активно розвивається протягом останніх років [28]. Представниками цього напрямку проводиться наукова та практична робота із широкого спектру інноваційних проблем: психологічне забезпечення організаційного розвитку; психологічні умови введення змін в організаціях; формування команд в сучасних організаціях; психологія конкуренції та розвитку конкурентоспроможності в сучасних організаціях; психологічні основи підготовки проектів в організації; психологічні детермінанти розвитку організаційної культури; психологічні основи лідерства в організації; психологічні умови прийняття менеджерами ефективних управлінських рішень; психологічні основи ділового спілкування, ведення ділових переговорів та управління конфліктами в організації; психологічне забезпечення особистісного розвитку менеджерів організацій; етичні засади діяльності менеджерів організацій; психологічні умови адаптації та професійної кар'єри персоналу в

організації; профілактика та подолання професійного стресу та синдрому «професійного вигорання» у менеджерів та персоналу організацій; психологічні основи розвитку відданості менеджерів та персоналу діяльності організації; психологічні умови профілактики плинності кадрів в організації; психологічне забезпечення підприємницької діяльності; розвиток підприємницької поведінки персоналу організацій; етнопсихологічні аспекти діяльності організацій; психологія грошей; психологічні чинники розвитку орієнтації на клієнта в організації тощо. Психологами, які працюють у цьому напрямку, надається значна психологічна допомога керівникам і практичним психологам організацій різних соціально-економічних сфер (освіти, державної служби, медицини, промисловості, торгівлі та ін.) з проблем психологічного супроводу, функціонування й розвитку організації, діяльності менеджерів та персоналу, зокрема, в умовах соціальної напруженості. Вони також беруть активну участь у підготовці менеджерів і практичних психологів у вищих навчальних закладах (викладання лекційних курсів та проведення соціально-психологічних тренінгів із різноманітних проблем організаційної психології, економічної психології, психолого-управлінського консультування, конфліктології, ділового спілкування та ін.).

Запитання для самоконтролю

1. Зазначте, у чому ви вбачаєте еволюцію теорій організації.
2. Що, на думку М. Вебера, Ф. Тейлора та А. Файоля, в цілому визначає успішність організації?
3. У чому полягає принципова різниця між концепцією організації Мейо, більш ранніми концепціями Вебера, Тейлора, Файоля?
4. Підготуйте доповідь за темою «Сутність хоторнського ефекту та внесок Елтона Мейо в хоторнські дослідження».
5. Чи є теорія В. Оучи більш прогресивною порівняно із поглядами Д. Мак-Грегора? Поясніть відповідь.
6. Як ви вважаєте, кому і навіщо потрібні теорії організації?
7. В яких напрямках розгортається робота організаційних психологів в Україні?

1.3. Організація як об'єкт аналізу організаційної психології

Організація — раціонально сформоване та скоординоване соціальне утворення, яке існує в певних межах, функціонує відносно стабільно в часі й реалізує досягнення загальних цілей і результатів.

Організація — складна комплексна відкрита система, яка складається мінімум з трьох основних підсистем	виробничої (виконання основної функції);
	соціальної (взаємини співробітників за вертикаллю і горизонталлю);
	зовнішніх зв'язків
Ознаки організації	наявність цілей існування і розвитку, внутрішньої структури, особливої культури;
	постійна взаємодія із зовнішнім середовищем;
	використання людських, натуральних і матеріальних ресурсів

Найважливіші риси організації

Організація відділена від зовнішнього середовища, її межі можуть бути фізичними, психологічними, знаковими тощо, які змінюються в часі.

Організація завжди має сукупність цілей, ієрархічно пов'язаних між собою.

Члени організації об'єднані між собою низкою змістовних зв'язків і роблять свій внесок у досягнення загальних організаційних цілей.

Створюється система корпоративної поведінки (прийняті членами організації цінності, установки, мотиви поведінки, групове самопочуття та ін.).

Формально координується взаємодія працівників.

Існує структура організації, яка визначає способи управління, розподіл завдань, відповідальності в процесі досягнення організаційних цілей.

Характеристика організації

<i>Розмір</i>	Визначає масштабність, просторові, кількісні показники організації, територіальний розподіл її підрозділів.
<i>Склад</i>	Визначає рівні спеціалізації, поділу праці, якісні показники.
<i>Формалізація</i>	Відображає потребу організації в структурованості, реалізації функцій управління, визначає процес установлення правил і процедур в організації, поведінку працівників та їх дії, орієнтує в посадових приписах.
<i>Раціональність</i>	Виявляється в упорядкованості соціальної і соціотехнічної систем у створенні структури організації щодо певної мети.
<i>Структура</i>	Визначається формою руху інформації в організації, взаємодією цілей і завдань, оформленням конфігурації владної вертикалі та формальних відносин керівників і підлеглих.
<i>Спеціалізація</i>	Визначає спосіб групування діяльності в організації, набір необхідних елементів діяльності, реалізується в двох формах: як поділ праці і професіоналізація.

Функції організації

<i>Соціально-виробнича</i>	Організація є групою людей, зайнятих працею як основним видом діяльності. Головне завдання організації полягає в задоволенні потреб суспільства у певній продукції.
<i>Соціально-економічна</i>	Завдання організації полягає у випуску продукції певної якості й необхідної кількості для задоволення попиту населення, що відповідає рівню сучасного індустріально розвиненого суспільства.
<i>Економічна</i>	Отримання прибутку в результаті реалізації своєї продукції.
<i>Соціально-технічна</i>	Діяльність організації полягає не тільки в обслуговуванні техніки і дотриманні норм і правил технологічного процесу, але і в створенні нової техніки і технологій, їх конструюванні, модернізації і реконструкції з метою досягнення рівня світових стандартів і конкурентоспроможності на ринку.
<i>Управлінська</i>	Завдання організації полягає в створенні умов для зростання продуктивності праці, підборі і розміщенні як виконавчого, так і управлінського персоналу, забезпеченні налагодженої системи виробничого процесу.
<i>Психолого-педагогічна</i>	Ця функція передбачає формування сприятливого соціально-психологічного клімату в організації, надання допомоги з боку кадрових працівників у соціальному і професійному становленні молодих, створенні системи підвищення професійної кваліфікації всіх працівників.
<i>Соціально-культурна</i>	Організація спрямована на створення не тільки предметів масового споживання, але й предметів, що являють собою матеріальну і духовну цінність для суспільства.
<i>Соціально-побутова</i>	Створення працівникам організації певних соціально-побутових умов для нормальної, безперебійної, економічно вигідної роботи.

Моделі організацій

<i>Механістична модель (М. Вебер)</i>	Організація – як модель управління, а людина – як «гвинтик» великого механізму. Основні характеристики даної моделі – жорстка визначеність зв'язків, взаємозв'язок підсистем, ієрархічність. Ця модель вибудовується за принципом максимально чіткого розподілу обов'язків між усіма членами організації, упорядкування будь-яких взаємодій в організації на основі чіткої ієрархії.
<i>Органічна модель</i>	Організація – як соціальний квазі-природний організм. Це жива система, яка піклується про виживання і пристосування співробітників до навколишнього середовища. Внутрішні відносини в такій організації будуються на основі взаємозалежності та взаємовідповідальності. Структури і механізми координації формуються і функціонують як самовиникаючі і стихійно (гомеостатично) підтримувані підсистеми.

<i>Патерналістська модель</i>	Організація – як окремий випадок людської спільноти, група, об'єднана відносинами «спорідненості». В основі її побудови і функціонування – «сімейні» відносини і ієрархія.
<i>Конфліктно-ігрова модель</i>	Організація – як механізм спілкування, який регулює взаємодію членів і підгруп організації та обмін діяльністю на основі зіткнення різноманітних інтересів в процесі «організаційної гри». В організації, побудованій за такою моделлю, утворюється інтерактивне поле, що характеризується відносно високою невизначеністю, непевністю, а також великою свободою учасників взаємодії. В основі конфліктно-ігрових відносин – боротьба за владу, доступ до інформації і одночасно співпраця і компроміси, зумовлені певними обмеженнями (накладаються структурою, повноваженнями тощо) – сценаріями відповідно до ігрових аналогій.
<i>Політична модель</i>	Організація – як своєрідна міні-державка з усіма її атрибутами, в якій чітко дотримується принцип поділу влади, існує своя система «стримувань і противаг», баланс впливів і тому подібні речі. Система управління досить жорстко централізована, влада делегується тільки зверху вниз. Метою існування організації є «вищий інтерес», який добре розуміється і формулюється керівництвом, але не завжди зрозумілий працівникам.

Види організацій залежно від організаційної структури

<i>Лінійна</i>	Кожен керівник керує нижчими підрозділами за всіма видами діяльності: «–» – високі вимоги до керівника, «+» – простота.
<i>Функціональна</i>	Керівники відповідають тільки за діяльність підрозділів, які мають чітку функціональну спрямованість: «+» – висока якість функціональних рішень, «–» – «розмитість» відповідальності в тих випадках, коли виконавець отримує вказівки з боку керівників декількох функціональних напрямків, слабка координація діяльності декількох функціональних підрозділів.
<i>Лінійно-функціональна</i>	Керівництво підрозділом здійснюється як лінійним, так і функціональним способом, при цьому «лінійний» керівник має всю повноту влади над усіма функціональними підрозділами, що приводить до високого рівня керованості підрозділами і усуває бюрократизацію і складні узгодження прийнятих рішень.
<i>Матрична</i>	Діяльність організації пов'язана з виконанням проекту. Команда, яка працює над проектом, набирається зі співробітників функціональних підрозділів, і має подвійне підпорядкування: з одного боку, функціональному керівнику, з іншого – керівнику проекту. Функціональні керівники зайняті створенням умов для виконання проектів. Керівники проектів орієнтуються на успішне виконання проектів, при цьому є важливою можливістю швидкого перестроювання і переорієнтації діяльності підприємства, однак існує велика складність координації діяльності фахівців, зайнятих виконанням проекту.
<i>Дивізійна</i>	В організації цього типу існують філії, які вирізняються за регіональною, продуктовою або споживчою ознакою, відповідно

підрозділи поділяються за напрямками, а функціональні служби, зайняті у філії, підпорядковані одному керівнику з концентрацією уваги на ключових напрямках діяльності філії, однак при цьому зростають бюрократизація і управлінські витрати.

Багатовимірна Організація, в якій використано різні типи організаційних структур на різних рівнях організаційної ієрархії і в різних ситуаціях.

Показники ефективності організації та соціально-психологічні чинники ефективності організації

Ефективність організації визначається низкою показників. Оцінити ефективність роботи організації тільки на основі її економічних досягнень, наприклад, на основі прибутку, отриманому в результаті діяльності, недостатньо. Величезний прибуток можна одержати, і жорстко експлуатуючи працівників, і застосовуючи сучасні методи організації виробництва з використанням соціально-психологічних чинників. Ефективність організації оцінюється комплексно, за показниками двох блоків.

Показники ефективності організації

Перший блок – об'єктивні (економічні) показники	Другий блок – суб'єктивні (психологічні, фізіологічні та соціально-психологічні) показники
Результативність (чи досягнуті організацією поставлені цілі); продуктивність (кількість якісної продукції, виробленої за одиницю часу); рентабельність (показник прибутковості в процесі всього товарообігу від придбання сировини та обладнання до продажу виробленого товару); екологічність (забруднення навколишнього середовища); енергоємність (всі витрати енергії на виробництво продукції)	Трудова, духовна і громадська активність співробітників; задоволеність трудовою діяльністю як показник особистісного ставлення людини до своєї праці і членів групи; відносна стабільність організації; спрацьованість членів організації, що характеризується стійкістю і міцністю їх міжособистісних взаємодій та відбиває налагодженість організаційних і психологічних механізмів діяльності, що є передумовою згуртованості і сумісності членів організації

Життєвий цикл організації

У 1950 р. Кеннет Боулдінг вперше запропонував поняття «життєвий цикл підприємства». Класична, найпростіша модель життєвого циклу організації містить п'ять стадій (створення, зростання, зрілість, спад і оновлення). Кожна стадія розвитку організації має свої особливості, можливості і ризики, а значить і оптимальний варіант управління. Зміна стадії відбувається в момент, коли внутрішні процеси організації починають конфліктувати з умовами зовнішнього середовища, що призводить до неефективності організації. Якщо знати і планувати такий перехід заздалегідь, організація буде мати можливість посилити ефективність своєї роботи.

Етапи життєвого циклу організацій

Створення	На цьому етапі всі організації мають дуже просту організаційну структуру з централізованою владою, де всі рішення ухвалює засновник бізнесу. Основні завдання на цьому етапі – визначити свої ключові компетенції та створити продукт, який буде затребуваним. Відчувається нестача в кадрах, тому співробітники компанії часто виконують кілька функцій одночасно, а керівник також активно бере участь в процесі розроблення і створення продукту.
Зростання	Організація починає збільшувати асортимент своїх продуктів, виходячи на нові ринки. Спостерігається зростання продажу, рівень прибутку дозволяє обійтися без зовнішнього фінансування. Система управління змінюється: власник віддаляється від вирішення тактичних завдань і починає займатися стратегічним плануванням, а частина його повноважень делегується менеджерам середньої ланки. Всі організаційні процеси починають набувати формалізованого вигляду. Не виключена криза автономії, викликана небажанням керівника делегувати свої обов'язки, що призводить до гальмування розвитку і уповільнення процесів – організація перестає працювати на піку своєї ефективності. Стадія зростання завершується, коли темпи збільшення продажів сповільнюються.
Зрілість	Зростання сповільнюється, що стає наслідком високого рівня конкуренції і насичення ринку. Основним завданням стає максимізація прибутку, що може бути досягнуто підвищенням стабільності роботи та ефективності управління. Всі управлінські ресурси сфокусовані на внутрішній ефективності, встановленні жорсткого контролю за ключовими процесами. Делегування влади зменшується, з'являється консерватизм в ухваленні рішень і бюрократизується структура компанії. Впроваджені механізми контролю і координації сповільнюють процес прийняття рішень, що може привести до уникнення ризику та покращання того, що вже досягнуто. Інноваційний потенціал організації знижується, а всі інноваційні проекти і рішення не отримують необхідної підтримки і необхідного фінансування.
Спад	Організація втрачає конкурентоспроможність, продажі і прибуток її знижуються. Відсутність інновацій знижує рентабельність, всі рішення стають дуже консервативними, керівництво організації відмовляється від будь-яких інновацій і навіть не йде на мінімальний ризик, переходить у режим жорсткої економії і скорочення витрат, може почати виходити з галузі або переходити до стадії оновлення.
Оновлення	Даний етап розвитку відбувається тоді, коли керівництво розуміє, що організація втрачає свою конкурентоспроможність. Якщо є ресурси, починається боротьба за існування і перехід до стратегії диверсифікації бізнесу, розвитку інновацій і нових придбань. Часто керівництво повністю оновлюється і створюються проектні групи для швидкої модернізації внутрішніх процесів. Прийняття рішень прискорюється, бюрократизація знижується. Організація фокусується на розробленні нових продуктів і підвищенні конкурентоспроможності. Стадія оновлення може бути як успішною, так і не привести до нарощування ефективності.

Запитання для самоконтролю

1. Наведіть розгорнуту характеристику організації.
2. Розкрийте особливості різних моделей організації.
- 3 Які види організацій існують залежно від організаційної структури?
4. Чи є можливим поєднання механістичної та органічної моделей в одній організації?
5. Які наслідки може спричинити оцінювання ефективності організації лише за об'єктивними показниками?
- 6 Забезпечення яких функцій організації безпосередньо стосується організаційних психологів?
7. Окресліть варіанти розгорнення етапу оновлення організації.

2. ОСНОВНІ ФУНКЦІЇ ТА НАПРЯМИ РОБОТИ ПСИХОЛОГА В ОРГАНІЗАЦІЇ. ПСИХОЛОГІЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ

2.1. Особливості психологічної роботи в організації

Функції організаційного психолога визначають конкретні завдання його роботи в організації, які можуть бути подані трьома категоріями	
Функції	Завдання
Робота з персоналом	Оцінювання персоналу з метою найму, атестації і переміщення (вивчення і фіксація ділових, професійних якостей, здібностей); професійна орієнтація і консультування; соціально-психологічне навчання персоналу і підвищення кваліфікації; прискорення процесів адаптації працівників в організації, взаємодія керівника з підлеглими.
Організація праці	Атестація посад, внесених в штатний розклад (описи посадових обов'язків, складання професіограм); вивчення умов праці, організації робочих місць; аналіз особи працівника в системі організації (вивчення ставлення до праці, задоволеності працею, мотивації і стимулювання, а також безпеки праці).
Організаційне управління і соціальне планування	Соціально-психологічне забезпечення впровадження нововведень і реорганізації; формування групових норм моралі, організаційної культури; профілактика і вирішення конфліктів; контроль за станом соціально-психологічного клімату в колективі, його вдосконалення й оздоровлення; створення «команди»; підвищення дисципліни праці, лояльного ставлення до діяльності організації.

Просвітницька діяльність психологів з роботи з персоналом – діяльність, спрямована на формування психологічної культури менеджерів і персоналу організацій.

Основне призначення просвітницької діяльності психологів з роботи з персоналом щодо психологічного забезпечення управлінського процесу в організаціях	Роз'яснення управлінському персоналу організації цілей, завдань та можливостей психологічної служби в оптимізації процесу управління. Формування психологічної компетентності керівників та працівників з проблем управління та ефективної управлінської взаємодії. Формування потреби в усіх учасників управлінського процесу щодо використання психологічних знань при вирішенні управлінських та інших проблем, становлення в цілому психолого-управлінської культури тощо.
Основні форми просвітницької діяльності психологів з роботи з персоналом	Проведення лекцій, семінарів, «круглих столів» з проблем організаційної психології. Проведення тренінгів-семінарів з проблем ділового спілкування, попередження та розв'язання конфліктів в організації та ін. Ведення спеціальних рубрик у періодичній пресі організації, підготовка інформаційних листків, буклетів.
Організаційні форми психологічної просвіти	Індивідуальні. Фронтальні. Групові.

Діагностична робота (психологічна діагностика) в сфері організаційної психології – психологічне обстеження менеджерів та персоналу організацій; моніторинг змісту й умов індивідуального (групового, організаційного) розвитку; вивчення причин, що ускладнюють діяльність і спілкування між особистостями (групами, організаціями).

Напрями діагностичної роботи організаційних психологів	Визначення соціально-психологічних особливостей діяльності організації та окремих її підрозділів. Здійснення моніторингу змісту, умов діяльності і розвитку організації. Аналіз причин, що ускладнюють управлінську або професійну діяльність менеджерів та персоналу організації і знижують ефективність управлінської взаємодії тощо. Психологічне обстеження менеджерів і персоналу організації та визначення їх індивідуального стилю діяльності. Вивчення гендерної проблематики професійної або управлінської діяльності.
--	--

Сучасні психологи з роботи з персоналом мають досить широкий спектр діагностичних методик за своєю специфікою в діагностиці психологічних проблем у різних соціальних сферах. Наприклад, до методик, які використовуються для вивчення психологічних особливостей управлінської діяльності менеджерів можна віднести такі, що діагностують: стиль управління керівника, тип його спрямованості (на

справу, на людей, на себе), орієнтацію керівника на лідерські чи адміністративні якості, особливості мотивації його діяльності, рівень творчого потенціалу, характеристику його конкурентоздатності, особливості кар'єрних орієнтацій і ділового спілкування керівника, методи його поведінки в конфлікті; рівень його толерантності; прояви «професійного вигорання» керівників; гендерні особливості управлінської діяльності; особливості соціально-психологічного клімату в колективі; особливості корпоративної культури організації тощо.

Психологічна експертиза в організації може бути спрямована на вирішення різноманітних завдань	Визначення ефективності діяльності та управління організацією. Визначення рейтингу діяльності організації (у процесі проведення різних відомчих, національних конкурсів). Визначення результативності управлінських рішень керівників організації різного рівня.
	Виявлення переваг та недоліків нових управлінських технологій. Визначення особливостей нового режиму діяльності організації. З'ясування особливостей розвитку членів колективу організації. Визначення особливостей діяльності працівників організації (у процесі проведення атестації та просування по службі). З'ясування особливостей нових способів оцінювання діяльності працівників організації та системи забезпечення їх мотивації тощо.

**Прогнозування і профілактика
як види діяльності психолога з роботи з персоналом**

Прогнозування	Профілактика
Визначення перспективних соціально-економічних тенденцій у діяльності певного регіону (області, міста, району) та обґрунтування доцільних стратегій управління, забезпечення відповідної психолого-управлінської підготовки менеджерів і персоналу організації. Визначення перспектив розвитку діяльності конкретної організації протягом певного періоду та психологічних особливостей управління на кожному етапі. Визначення перспективних напрямків діяльності організації та обґрунтування необхідних психолого-управлінських умов для їх упровадження. Розроблення оптимальних способів і технологій ділового спілкування в організації в екстремальних ситуаціях (наприклад, за умов введення змін) тощо.	Прогнозування можливих ускладнень. Визначення соціально-психологічних умов, яких можна було б запобігти таким ускладненням. Розроблення спеціальних заходів, які б сприяли реалізації цих умов.

Психокорекційна робота в діяльності організаційного психолога	
З керівниками	З управлінською командою та персоналом
Корекція складових управлінської діяльності керівника (управлінської концепції, стилю керівництва, особливостей ділового спілкування, стратегії поведінки в конфлікті, делегування повноважень, уміння організувати свій робочий час тощо)	Корекція стратегій та способів взаємодії членів «команди» при вирішенні управлінських проблем
Корекція певних особистісних характеристик керівника (підвищеного збудження, імпульсивності, підозрілості, недовіри, тривожності, надмірної відповідальності тощо)	Корекція ставлення членів колективу до своєї діяльності і прояву ініціативи та активності при цьому
	Корекція ставлення членів колективу до керівника та подолання комунікативних бар'єрів, які виникають
	Корекція стосунків у колективі

Запитання для самоконтролю

1. Поясніть функції та завдання психолога в організації.
2. Як співвідносяться психологічна експертиза та психодіагностична робота в організації?
3. Назвіть конкретні психодіагностичні методики, які можуть бути застосовані у роботі з персоналом та визначіть мету їх застосування в організаційній практиці.
4. Як ви вважаєте, який напрямок психокорекційної роботи є більш складним: з керівником чи з колективом?
5. Чи доцільно, на вашу думку, ставити перед організаційним психологом таке завдання, як психотерапевтична робота?
6. У чому полягають відмінності між фронтальною та груповою формами психологічної просвіти?

2.2. Методи дослідження в організаційній психології

Принципи дослідження в організаційній психології	Принцип економічності – при заповненні анкет або тестів співробітники не можуть витрачати багато часу, тому досить часто діагностика проводиться за допомогою експрес-процедур. Принцип інформативності – в умовах обмеженого часу психологу потрібно отримати досить великий обсяг інформації, який дозволить зрозуміти, пояснити і прогнозувати особливості суб'єктів організаційної поведінки. Принцип прийнятності – при виборі опитувальної процедури і складанні питань необхідно пам'ятати, що співробітники організації можуть ставитися до опитувань упереджено і негативно, тому терміни і формулювання, що використовуються в питаннях, потребують ретельного відбору.
Методи організаційної психології	Спостереження. Опитування. Експериментальні. Спеціальні, обумовлені конкретними умовами організаційної діяльності.

Емпіричне дослідження слід починати зі спостереження і аналізу наявних документів з досліджуваної проблеми.

Під спостереженням в організаційній психології розуміють безпосередні та цілеспрямовані сприйняття і реєстрацію організаційних явищ і процесів.

Спостереження — це метод, за яким психолог, не втручаючись у події, лише відстежує їх зміну. Він є одним з основних емпіричних методів психологічного дослідження, що полягає у навмисному, систематичному та цілеспрямованому сприйнятті психічних явищ для вивчення їх специфічних змін у певних умовах та пошуку сенсу цих явищ.

Спостереження є невід'ємною частиною будь-якої діяльності фахівця з організаційної психології. Воно використовується при дослідженнях мотивації і лідерства, аналізі діяльності індивідів і груп, вирішенні питань, пов'язаних з навчанням і організаційним розвитком, при відборі персоналу тощо.

Предметом спостереження в організаційній психології є поведінка окремих співробітників і груп співробітників, а також особливості організаційного середовища.

Вимоги до спостереження	1. Цілеспрямованість (цілі і завдання чітко визначені).
	2. Мінімізація впливу спостерігачів на природну поведінку людей.
	3. Чітка фіксація результатів спостереження.
	4. Систематичність спостереження.
	5. Максимально широке збирання відомостей.
	6. Об'єктивність.

Види спостережень

Несистематичне спостереження, метою якого є опис явища, створення певної узагальненої картини поведінки індивіда або групи в конкретних умовах.

Систематичне спостереження проводиться за певним планом, який надає досліднику можливості вирізнити особливості поведінки та класифікувати умови зовнішнього середовища.

“Суцільне” спостереження, за яким дослідник фіксує всі особливості поведінки, що є доступними для максимально докладного спостереження.

Вибіркове спостереження допомагає досліднику звернути увагу лише на певні параметри поведінки.

Введене спостереження припускає, що спостерігач є членом групи, поведінку якої він досліджує. Введене спостереження може бути відкритим та прихованим.

Помилки спостереження

<i>Гало-ефект</i>	Узагальнене враження спостерігача призводить до грубого сприйняття поведінки, ігнорування тонких відмінностей.
<i>Ефект поблажливості</i>	Виявляється у тенденції завжди давати позитивну оцінку тому, що відбувається.
<i>Помилка центральної тенденції</i>	Полягає в тому, що спостерігач прагне давати старанну оцінку поведінки досліджуваних, ігноруючи суть.
<i>Помилка кореляції</i>	Оцінювання однієї ознаки поведінки надається на основі іншої
<i>Помилка контрасту</i>	Виявляється у схильності спостерігача вирізнити у досліджуваних риси, що є протилежними власним.
<i>Помилка першого враження</i>	Перше враження про індивіда визначає сприйняття й оцінювання його подальшої поведінки

У діяльності організаційного психолога доцільним часто буває застосування такого різновиду спостереження, як **метод опису критичних ситуацій**. Він передбачає спостереження за найбільш важливими для організації подіями.

Аналіз документів – це метод збирання даних, заснований на застосуванні інформації, зафіксованої в різній формі (письмовій, електронній тощо).

Класифікація документів, що піддаються аналізу	
За формою	
Офіційні – це документи, які виходять від офіційних організацій	Неофіційні документи не мають офіційного підтвердження їх правильності і складені з особистого приводу або на основі будь-якого завдання (автобіографії, портфоліо та ін.)

За ступенем персоніфікації	
Особисті документи (картки індивідуального обліку, характеристики, видані будь-якій особі, заяви тощо)	Безособові документи – це статистичні матеріали, протоколи зборів та ін.
За цільовим призначенням	
Нецільові – це документи, які були створені не з ініціативи дослідника	Цільові – готуються за завданням дослідника відповідно до цілей і завдань дослідження (автобіографії, есе, проекти та ін.)

При проведенні організаційної діагностики аналізу піддаються різні документи: офіційні документи організації (статут, укази, накази, корпоративний кодекс та ін.); дані досліджень, оціночних процедур і т.п.; логотипи, емблеми, відеозаписи, фотографії та ін.

Способи аналізу документів

Традиційний, класичний якісний аналіз	Контент-аналіз як прийом кількісного формалізованого методу
Інтерпретація інформації, що міститься в документальних матеріалах, і визначення їх суті. Якісний аналіз передбачає виявлення авторства документа і часу його створення, цілей, обставин, що спричинила появу документа	Виявлення частоти використання порівняно постійних елементів в тексті, які застосовують як значущу для організації тему, що поєднано з якісним аналізом дозволяє робити відповідні висновки про їх значущість

Опитування є методом збирання інформації про досліджуваний об'єкт під час безпосереднього чи опосередкованого спілкування психолога та респондента, що базується на пропонуванні учаснику дослідження серії запитань, відповідаючи на які він надає досліднику інформацію про себе.

Методи опитування

Анкетування являє собою збирання інформації письмовим заповненням заздалегідь розроблених анкет. Інтерв'ю являє собою метод збирання інформації, що ґрунтується на вербальній соціально-психологічній взаємодії інтерв'юера і респондента з метою одержання даних, які цікавлять дослідника. Метод фокус-груп (або групове сфокусоване інтерв'ю) – це різновид групової дискусії, в ході якої з'ясовується ставлення учасників до того чи іншого питання. Специфічні особливості фокусованого інтерв'ю: члени фокус-групи мають бути учасниками певної ситуації (наприклад, впровадження будь-якої інновації); характер, процеси і загальна структура цієї ситуації попередньо проаналізовані дослідником, на основі чого він дійшов до ряду гіпотез, на основі яких розроблено план інтерв'ю; інтерв'ю фокусується на суб'єктивних переживаннях осіб з приводу заздалегідь проаналізованої ситуації.

Бесіда – метод збирання фактів про психічні явища в процесі безпосереднього спілкування за спеціально розробленою програмою. Її мета полягає у здобуванні необхідної інформації з відповідей співрозмовника на заздалегідь підготовлені запитання. Особливість бесіди як методу отримання інформації виявляється в тому, що завдяки безпосередньому контакту зі співрозмовником є можливість, не змінюючи мету бесіди, переформулювати запитання. Характер, повнота і глибина одержаних у процесі бесіди відомостей залежать не тільки від змісту та форми запитань, а й від особливостей міжособистісних стосунків, які встановлюються при цьому.

Метод тестування досить широко використовується при проведенні організаційної діагностики. Тест – це стандартизоване завдання, за результатами виконання якого роблять висновки про психофізіологічні та особистісні характеристики, знання, уміння та навички респондентів. Тестування є короткочасним стандартизованим випробуванням, призначеним для встановлення індивідуальних кількісних і якісних психологічних відмінностей. Основними видами тестів є: тести здібностей, тести досягнень, особистісні тести, проективні тести.

Експеримент в організаційній психології

Метою експерименту є визначення впливу будь-якого параметра на дії або поведінку людей – учасників експерименту. Умови, в яких проводиться організаційно-психологічний експеримент, визначаються як польові, оскільки все відбувається в реальних умовах і з реальними співробітниками. Це висуває додаткові етичні вимоги до роботи організаційного психолога. Важливо, щоб впровадження результатів проведеного експериментального дослідження відбувалося під контролем організаційного психолога, йому необхідна співпраця з менеджерами, які розуміють, чим спричинені нововведення, що з'явилися в результаті експерименту і до яких суб'єктивних вигравшів приведе їх впровадження.

Запитання для самоконтролю

1. У чому полягає специфіка методів дослідження в організаційній психології?
2. Чим наукове спостереження відрізняється від буденного?
3. Який метод дослідження є більш ефективним: експеримент чи спостереження?
4. Чому найбільш поширеним в організаційній психології є польовий експеримент?
5. Наведіть переваги методу бесіди.

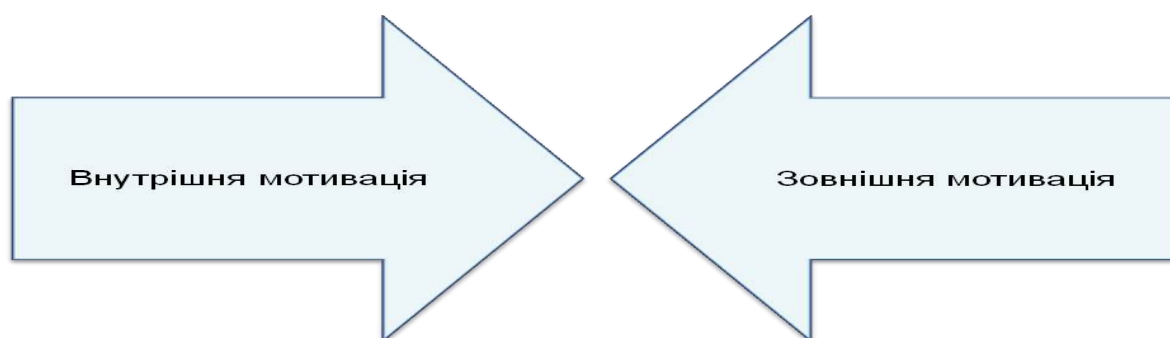
2.3. Мотивація персоналу в організації

Термін «мотивація» (фр. *motiv*, від лат. *moveo* – рухаю) означає усвідомлену спонукальну причину, підставу для якоїсь дії чи вчинків людини.

Мотивування – функція управління, спрямована на стимулювання керівників і підлеглих на досягнення загальних цілей організації.

Функція мотивації передбачає: формування і виховання здорових і розумних потреб, підвищення ступеня задоволення працею; реалізацію колективних та індивідуальних потреб; урахування індивідуального сприйняття працівниками різних форм стимулювання, у тому числі заохочення і стягнення; своєчасне і об'єктивне оцінювання діяльності працівника; розроблення нетрадиційних способів спонукання до праці (перспектива просування по службі, можливість навчатися і підвищувати свою кваліфікацію, брати участь у підготовці та прийнятті рішень тощо).

Види мотивації



Зовнішня мотивація – сукупність спонукальних причин діяльності, що не пов'язані безпосередньо з її змістом і знаходяться поза її межами.

Внутрішня мотивація – сукупність спонукальних причин діяльності, що безпосередньо закладені у самому змісті діяльності та умовах її виконання (наприклад, інтерес до самого процесу діяльності).

Мотиваційна система особистості – цілісна організація всіх спонукальних сил активності, що знаходяться в основі поведінки та діяльності особистості.

Мотиваційне збагачення праці – система методів і процедур, що спрямовані на збільшення мотиваційного потенціалу діяльності виконавців, насичення її мотивами різних типів і рівнів.

Мотиваційна функція Д. Мак-Грегора



Мотиваційні теорії Д. Мак-Грегора



Теорія очікувань В. Врума



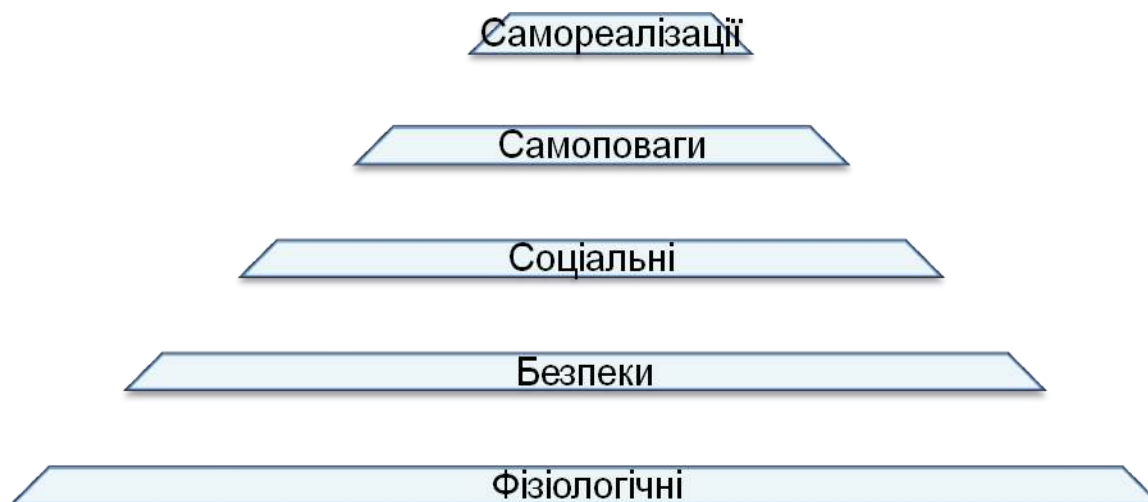
Загальні аспекти теорії мотивації Ф. Герцберга

Чинники гігієни	політика фірми і організації
	умови праці
	заробіток
	міжособистісні відносини з керівником, колегами, підлеглими
	рівень безпосереднього контролю за роботою
Чинники-мотиватори	просування по службі
	успіх
	визнання і схвалення результатів роботи
	висока міра відповідальності
	можливості творчого і ділового зростання

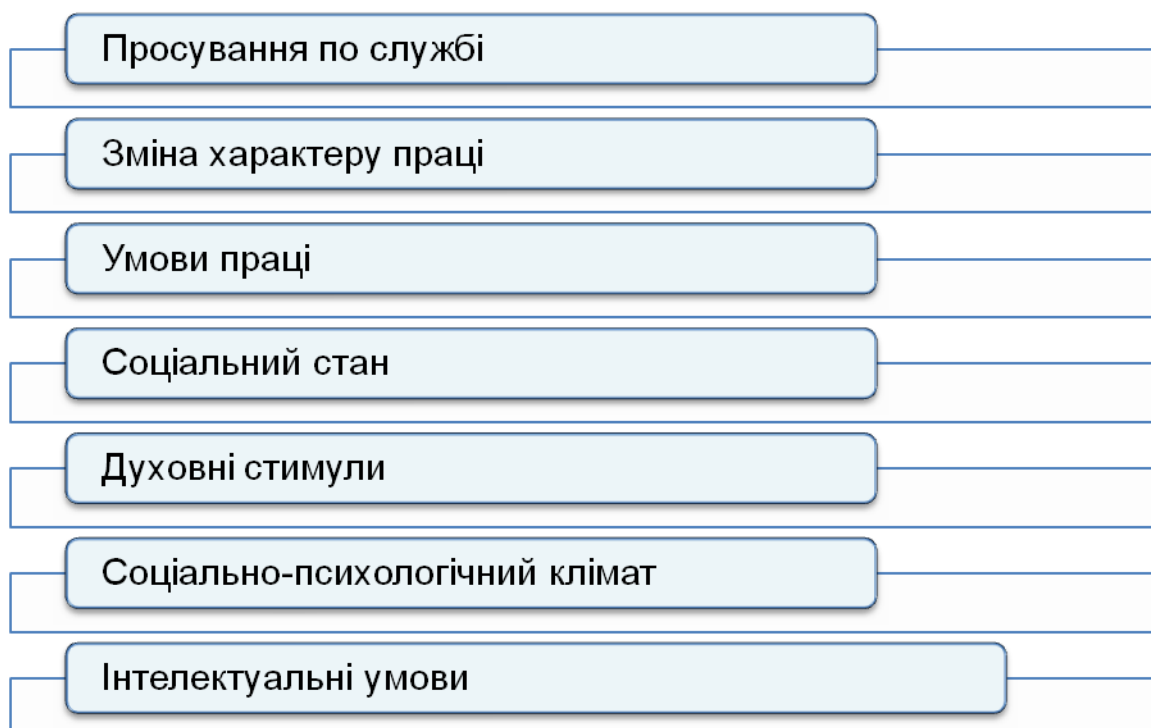
Чинники гігієни – чинники, наявність яких знижує почуття незадоволеності працею, але самі собою не підвищують задоволеність нею.

Чинники-мотиватори – чинники, які безпосередньо пов'язані зі змістом самої роботи, а їх наявність прямо веде до підвищення задоволеності від її виконання.

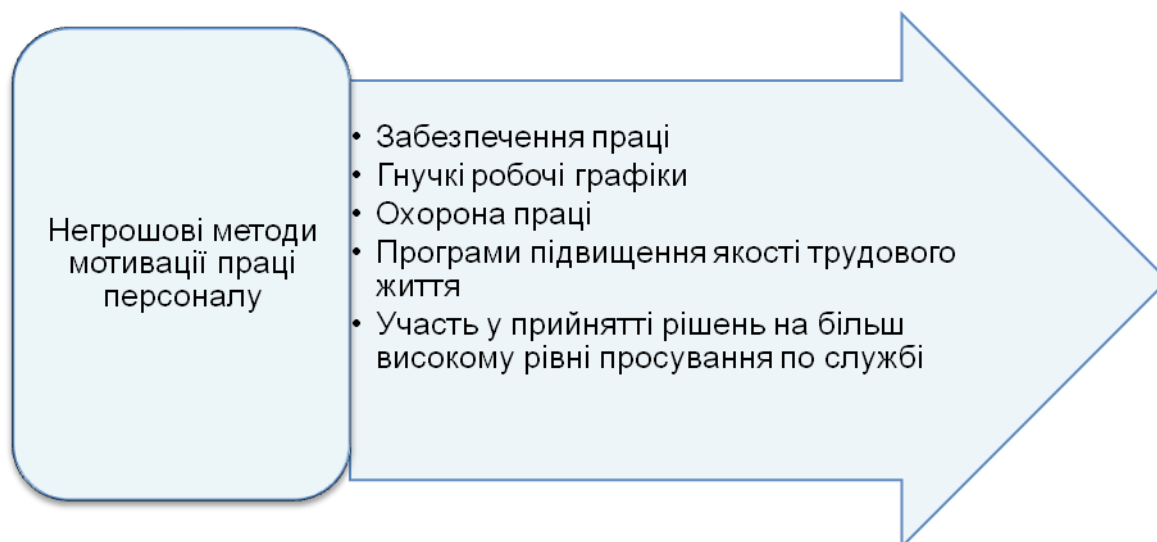
Потреби особистості за теорією А. Маслоу



Основні нематеріальні стимули праці персоналу



Негрошові методи мотивації праці персоналу, які найчастіше застосовують у вітчизняних організаціях



Специфіка, деформації й етапи кар'єри в мотивуванні керівника

СПЕЦИФІКА	ДЕФОРМАЦІЇ КЕРІВНИКА	МОТИВОВАНІСТЬ І ЕТАПИ КАР'ЄРИ
• Прагнення до новизни • Прагнення до ефективного і економічного опанування світу і поведінки у ньому • Прагнення до самодетермінації • Прагнення до самоактуалізації	• Вибір досяжних засобів, які не є першочерговими • Управління за заміщаючим стилем • Опора на "зручних людей" • Феномен "кліки"	• Вхідження в організацію, пошук свого місця • Заявлення про себе, досягнення успіху, завоювання визнання • Фаза переосмислення досягнень, можливі сумніви у правильності життєвого вибору • Стадія майстерності

Запитання для самоконтролю

1. Наведіть визначення терміну «мотивування». Назвіть види мотивації.
2. Які заходи передбачає функція мотивації персоналу?
3. Який зміст мають основні положення теорії мотивації Ф. Герцберга?
4. Які існують нематеріальні стимули заохочення персоналу?
5. У чому полягає специфіка мотивування керівника?

2.4. Проблеми влади та лідерства в організації

Аналіз функціонування організації являє собою розгляд проблем лідерства та влади, котрі регулюють організаційну діяльність.

Лідерство – це складна категорія, для розуміння природи якої важливо спочатку усвідомити поняття «вплив», «влада», «залежність», «повноваження».

Вплив – це така поведінка однієї особи чи групи осіб, яка вносить зміни в поведінку, відчуття, стосунки інших людей. З точки зору управління важливим є не вплив взагалі, а такий вплив, який забезпечує досягнення цілей організації.

Залежність – це ситуація, за якої виконавець змушений діяти так, як того бажає керівник.

Влада – це здатність впливати на поведінку інших людей.

Влада — інструмент соціального управління, що здійснює цілеспрямований вплив на людську поведінку, призводить до змін або припинення людських стосунків та взаємозв'язків складових соціоекономічної системи. Влада — це право наказувати, потребувати виконання наказів, приймати рішення, розподіляти ресурси, діяти як організатор, керівник і контролер водночас. Баланс між владою й обов'язками називається *принципом паритету*.

У відносинах між керівником і підлеглим у процесі використання влади існує пряма пропорційна залежність (так званий **баланс влади**): влада керівника над підлеглим тим більша, чим вища залежність підлеглого від керівника, і навпаки.

Для усвідомлення концепції влади принципово важливим є її розуміння	Влада – це двосторонній процес взаємодії людей. Вона виникає виключно в процесі взаємовідносин людей в організації. Влада – це потенціал, який має той, хто її застосовує, тобто вона існує не тільки тоді, коли її використовують. Влада – це взаємовідносини, які змінюються у часі залежно від конкретної ситуації, тобто обсяги влади ніколи не бувають незмінними.
Залежно від основ виникнення владу поділяють на такі види:	
Законну (легітимну) владу – з урахуванням статусу керівника, його офіційної посади. Посадові повноваження – це формально санкціоноване організацією право впливати на поведінку підлеглих	Особисту владу – виникає завдяки привабливості особистості індивіда (професіоналізму, гнучкості, ініціативності, чесності тощо)

Лідерство – це специфічний тип управлінської взаємодії, який характеризує здатність однієї особи (лідера) ефективно поєднувати залежно від конкретної ситуації різні джерела влади для впливу на іншу

особу або групу людей (послідовників) з метою спрямування їх діяльності на досягнення спільних цілей.

Залежно від основи походження владу поділяють на дві групи:

На основі організаційної влади	На основі особистих якостей лідера
Традиційна влада – виконавець визнає, що той, хто впливає, має право віддавати накази і його обов'язок – підкорятися.	Експертна влада – виконавець визнає, що той, хто впливає, володіє недосяжними для нього спеціальними знаннями, навичками, вміннями, досвідом.
Влада винагородження – виконавець визнає, що той, хто впливає, має можливість задовольнити його потреби.	Еталонна влада (влада прикладу, харизма) – характеристики або особисті якості того, хто впливає, є такими привабливими для виконавця, що він намагається бути схожим на лідера.
Влада примушення – виконавець визнає, що той, хто впливає, має можливість покарати того, хто завадить задоволенню його потреб.	Влада інформації – можливість доступу до потрібної, важливої інформації і вміння використовувати її для впливу на виконавців.

Залежно від основи походження владу поділяють на дві групи

Влада над ресурсами – право контролювати, регулювати і існування зв'язків керівника з впливовими розподіляти обмежені організаційні ресурси	Влада зв'язків – сприйняття підлеглими особами як в організації, так і за її межами
--	--

Критерії виділення підходів до вивчення лідерства:

- врахування зміни поведінки лідера. Цей критерій характеризує підхід до вивчення поведінки лідера або з позиції статичності (наявності лише певних постійних якостей, необхідних лідеру), або з позиції динаміки (аналіз певних дій лідера);
- врахування ситуаційності. Цей критерій характеризує підхід до вивчення поведінки лідера або з позиції універсальності (виділення єдиного найкращого способу впливу), або з позиції ситуаційності (для забезпечення ефективного лідерства слід враховувати зміну ситуації).

Матриця підходів до вивчення лідерства [5]

Поведінка враховується	Тип 2. Аналіз зразків поведінки лідера без врахування ситуації (концепції поведінки лідера)	Тип 3. Ситуаційний аналіз ефективної поведінки лідера (концепції ситуаційного лідерства)
Динаміка поведінки		
Поведінка не враховується	Тип 1. Аналіз особистих якостей керівника без врахування ситуації (теорія особистих якостей лідера)	Тип 4. Ситуаційний аналіз характеру ефективного лідера (концепції атрибутивного, харизматичного, перетворюючого лідерства)
	Ситуація не враховується	Фактор ситуаційності
		Ситуація враховується

У теорії лідерства розглядають три основних підходи:

1. **Структурний:** виявити універсальну структуру особистості

активного менеджера, визначивши властиві йому риси.

2. Поведінковий: проаналізувати лідерство в контексті реалізованої лідером поведінки і виділити універсальні поведінкові особливості, що забезпечують лідеру успіх.

3. Ситуаційний: розглянути структурні та поведінкові концепції в контексті конкретних ситуаційних змінних.

Структурний підхід: дослідження щодо «теорії рис»

В основу теорії особистих якостей лідера покладено ідею, що всі кращі лідери мають сукупність певних, незмінних у часі особистих якостей, які відрізняють їх від не лідерів (лідерами народжуються, а не стають). Центр дослідження – хто такі активні лідери.

Основні завдання теорії особистих якостей: 1) визначення певного набору особистих якостей, які забезпечують ефективне лідерство; 2) визначення способів виявлення таких якостей і їх використання для вибору лідерів.

Основні результати досліджень: 1) сформований «довгий список» особистих якостей активного лідера, які рідко коли повторюються в дослідженнях різних авторів; 2) перелік бажаних особистих якостей сприймається з позицій практики як недосяжний ідеал; 3) визначення значущих особистих якостей лідера практично є неможливим; 4) демонстрування лідером у різних ситуаціях різних (часто протилежних) якостей; 5) недостатня кореляція; 6) доведення достатньої кореляції між виділеними особистими якостями і ефективним лідерством.

Резюме: 1) лідерство спирається на особисті якості лідера; 2) людина стає активним лідером не тільки завдяки наявності певної сукупності особистих якостей; 3) теорія особистих якостей надала практичної користі, але ініціювала розвиток інших концепцій лідерства та залишається стримуючим засобом стосовно переоцінювання поведінкових і ситуаційних підходів до лідерства.

Поведінковий підхід

Концепція трьох стилів керування полягає у зіставленні результатів застосування автократичного, демократичного і ліберального (пасивного) стилів керування і визначення кращого з них щодо ефективного лідерства [38].

Характеристики стилів керування

Автократичний	Демократичний	Ліберальний
Концентрація всієї влади і відповідальності в руках лідера. Перевагу віддають вибору засобів. Комунікаційні канали спрямовані переважно донизу.	Делегування повноважень і утримання лідером ключових позицій. Прийняття рішень поділено за рівнями на основі залучення виконавців до участі. Комунікації здійснюють активно у двох напрямках.	Складення лідером з себе відповідальності і передавання влади виконавцям. Самоврядування групи у бажаному для неї режимі. Комунікації є горизонтальними.

Критерії оцінювання	Стилі керування		
	<i>Автократичний</i>	<i>Демократичний</i>	<i>Ліберальний</i>
<i>Сильні</i>	Збільшення обсягів виконаної роботи; якісне виконання завдання	Підвищення рівня особистої відповідальності виконавців; задоволеність таким стилем керування	Розвиток індивідуальної ініціативи при виконанні завдання
<i>Слабкі</i>	Низька мотивація, менша оригінальність; проявлення агресивності до членів групи	Великі витрати часу	Зменшення обсягів; зниження якості; незадоволеність таким стилем керування

Резюме. Кожний із досліджуваних стилів керування має власні сильні і слабкі сторони. Не встановлено прямого зв'язку певного стилю керування з найефективнішим лідерством.

Ситуаційний підхід

Модель ситуаційного лідерства Ф. Фідлера

На початку 60-х років Ф. Фідлер і його колеги дійшли висновку, що в різних умовах ефективними є різні типи лідерства. Наприклад, у певних ситуаціях лідер, орієнтований на людей, сприяв підвищенню ефективності роботи групи, поліпшенню її морального клімату, зростанню загальної культури її членів. Однак в інших групах збільшення продуктивності домагався тільки авторитарний, діяльний лідер, орієнтований на виконання завдання.

Ф. Фідлер запропонував модель, згідно з якою ефективність роботи групи залежить від оптимальної відповідності між стилем лідерства та рівнем контролю (влади) лідера в конкретній ситуації.

Ефективність стилю лідерства, за Фідлером, визначається його відповідністю конкретній ситуації, в якій ключовими є такі три змінні:

1. Відносини лідера і підлеглих, тобто ступінь довіри і поваги працівників до свого менеджера.

2. Структурованість завдання, тобто ступінь його формалізованості. Структурованість завдання визначається за чотирма ознаками: наскільки в уявленнях членів групи вибране рішення є правильним; наскільки чітко група розуміє всі вимоги, поставлені до одержання рішення (чіткість постановки завдання); які існують обмеження, що стосуються дій, пов'язаних з виконанням завдання; чи є дане рішення єдиним або можливі альтернативні варіанти.

3. Посадова влада, яку розуміють як можливість менеджера приймати рішення, пов'язані з покаранням або заохоченням підлеглих. Вона визначається обсягом посадових повноважень лідера, положенням керованої лідером групи в загальній організаційній структурі, традицією

чи неформально визнаним авторитетом лідера.

Фідлер вважає, що чим краще відносини лідера з підлеглими, чим вище структурованість завдання і сильніша посадова влада, тим вище ступінь управлінського контролю лідера над групою і тим більше сама група готова до того, щоб нею керували в даній ситуації.

За моделлю Фідлера передбачено два шляхи підвищення ефективності діяльності організації:

1. Підібрати лідера відповідно до наявних організаційних умов.
2. Змінити ситуацію, наприклад, за допомогою реструктуризації групового завдання або розширення/скорочення владних повноважень лідера.

Ситуаційна модель лідерства Херсі–Бланшера

Згідно з теорією П. Херсі і К. Бланшара успішність лідера залежить від адекватного вибору стилю лідерства, який має відповідати зрілості членів керованої ним групи: незалежно від того, що робить лідер, ефективність його діяльності ґрунтується насамперед на роботі його підлеглих.

Під зрілістю групи розуміють здатність і бажання її членів бути відповідальними за свою поведінку. Зрілість членів групи має два компоненти: зрілість професійну і психологічну.

Перший компонент охоплює професійні знання та навички підлеглих. Професійно зрілий індивід володіє знаннями, навичками, здібностями і досвідом, що дозволяють йому виконувати свої професійні завдання без чийогось керівництва і вказівок.

Психологічна зрілість обумовлена бажанням або мотивацією робити свою роботу. Людям, зрілим психологічно, не потрібна зовнішня стимуляція та заохочення, вони мотивовані внутрішньо.

Згідно з теорією Херсі–Бланшара виділено **чотири стадії зрілості групи**:

1. Члени організації (групи) не здатні і не хочуть бути відповідальними за свою роботу. У них відсутні і професіоналізм, і впевненість у своїх силах.
2. Члени організації (групи) не здатні, але хочуть виконати доручену роботу. У них є мотивація, але відсутні відповідні професійні навички.
3. Члени організації (групи) здатні, але не хочуть виконувати роботу, запропоновану (доручену) їм лідером.
4. Члени організації (групи) і здатні, і хочуть виконувати доручену роботу.

П. Херсі і К. Бланшар також виділяють два стилі лідерства: орієнтований на людей і орієнтований на завдання.

Комбінуючи різні види вираженості цих стилів, вони виводять чотири специфічні лідерські стилі:

1. «Директивний» (сильно виражена орієнтація на задачу + слабо

виражена орієнтація на людей). Лідер визначає ролі підлеглих і вказує, що, як, коли і де робити.

2. «Підтримуючий» (сильно виражена орієнтація на задачу + сильно виражена орієнтація на людей). Лідер реалізує як директивну, так і підтримуючу поведінку.

3. «Бере участь» (слабо виражена орієнтація на задачу + сильно виражена орієнтація на людей). Лідер і підлеглі спільно беруть участь у прийнятті рішень, при цьому лідер переважно виконує роль модератора (ведучого групової дискусії (від англ. moderator — посередник, арбітр, ведучий, голова зборів) та координатора.

4. «Делегуючий» (слабо виражена орієнтація на вирішення задачі і підтримку людей). Лідер малоактивний, здійснює мінімальне керівництво і має незначну підтримку підлеглих.

Резюме. Ситуативні теорії на основі взаємозв'язку наявної ситуації та проявів лідерства допомогли довести хибність ідеї про існування універсального набору лідерських якостей. Однак виключно ситуативний підхід у поясненні лідерства є недостатнім. Ситуація лише створює можливість для появи потенційного лідера, яка не обов'язково має бути реалізованою. Зокрема, деякі вчені вважають, що модель ефективного лідерства базується на тому, що лідерство є ситуативним. На ефективне лідерство впливають деякі особистісні якості. Потреба в них зумовлена специфікою ситуації й особливостями поставлених завдань. У цьому разі є необхідним поєднання особистісних рис із професійною компетентністю. Професійному лідеру необхідно вміти: здійснювати стратегічне окреслення перспектив розвитку керованої організації; моделювати складну ситуацію; прораховувати ризик; змінювати організаційну структуру й культуру. Можна з впевненістю говорити про те, що в ефективності керівництва вирішальну роль можуть відіграти додаткові ситуативні чинники: потреби і особисті якості підлеглих, характер завдання, вимоги і вплив середовища, інформація та інше [47].

Запитання для самоконтролю

1. Дайте визначення поняття «влада» та охарактеризуйте її функцію в організації.

2. Охарактеризуйте джерела влади.

3. Дайте визначення категорії «лідерство». Чим лідерство відрізняється від управлінської діяльності ?

4. Які існують три стилі керівництва та в якому підході їх виділено?

5. У чому полягає основний зміст теорії особистісних рис?

6. Що дозволяє назвати теорії Фідлера та Херсі–Бланшара ситуативними?

7. Поясніть позитивні й негативні сторони різних підходів до розуміння феномену лідерства.

2.5. Психологічне забезпечення інноваційних процесів в організації

Функціонування організацій багато у чому пов'язане з різними моментами успішного або неуспішного, активного або пасивного, науково обґрунтованого або «сліпого» впровадження інновацій чи нововведень. Рівень, широта і глибина інновацій, урахування внутрішніх і зовнішніх характеристик організації є значущими чинниками, що визначають успіх нововведень. Інноваційний процес стосується зазвичай цілей, структури, завдань, технології і людських ресурсів організації, які називають внутрішніми взаємозв'язаними перемінними, і саме вони є предметом уваги психолога, що працює в області впровадження нововведень в різних організаціях.

Інновація – це процес впровадження нового в різні сфери організаційної і суспільної діяльності, виробництва і промисловості.

Соціально-психологічні чинники впливу на інноваційні процеси [17]	
Об'єктивні чинники середовища	Масштаби нововведень в галузі
	Інноваційна політика підприємства (інтенсивна або екстенсивна)
	Тип і характер виробництва. Більш складна технологія обумовлює появу більшої кількості труднощів у впровадженні інновацій
	Економічний стан підприємства та особливості його конкретної виробничої діяльності
Соціально-психологічні чинники впливу на інноваційні процеси [17]	
Суб'єктивні чинники	Вік і стать працівників, вплив яких може бути досить суперечливим
	Особистісні якості працівників. До якостей, що сприяють реалізації інноваційного процесу, належать: схильність до ризику, зацікавленість в службовому зростанні, високий професіоналізм, особистісна причетність, спрямованість на нововведення
	Кваліфікація, стаж роботи і освіта
Успіх інноваційної політики забезпечують такі чинники:	
Освітній рівень працівників (чим він вищий, тим легше сприймається нововведення, успішніше йде процес підготовки кадрів)	
Інформаційні контакти і обізнаність людей, тобто отримання ними адекватної інформації про нововведення	
Мотивація до нововведення (передбачається, що вона є реакцією на інноваційну поведінку керівників та ініціатора нововведення, реакцією на відповідне стимулювання тощо)	
Суб'єктивне ставлення, пов'язане з «втратами» і «придбаннями» людини (зміна посади, заробітної плати, режиму і організації роботи; вплив на здоров'я), яке має великий діапазон різних відтінків від беззастережного прийняття нововведення до активного опору	

Інноваційна діяльність персоналу – це діяльність з удосконалення чи оновлення практики шляхом створення, поширення та засвоєння нових ефективних засобів і способів досягнення цілей організації.

У психологічному сенсі інноваційна діяльність персоналу являє собою динамічну систему, що інтегрує складові: мету, мотив, планування, перероблення інформації, концептуальну модель, оперативний образ, прийняття рішень, конкретні дії, перевірку результатів та корекцію дій.

Психологічну готовність до інноваційної діяльності розглядають як інтегральний показник рівня та розвитку інноваційної тенденції персоналу, що поєднує значущі компоненти для прискореного впровадження нововведень, та суб'єктивно сприймають як легкість здійснення інноваційних дій [50].

Структура соціально-психологічної установки щодо інновацій		
Мотиваційний компонент	Когнітивний компонент	Поведінковий компонент
Готовність до нововведень	Готовність до нових умов життєдіяльності (знання, уміння, навички, досвід)	Реальна активність (дії, вчинки)
Класифікація соціально-економічних типів особи залежно від установки до нововведень [50]		
Активні реформатори	бажають, уміють працювати й активно діють	
Пасивні реформатори	бажають, уміють, але не діють	
Пасивно-позитивні	бажають, не уміють, не діють	
Ті, що долають себе	уміють і діють, але не бажають змін	
Неефективні	бажають і діють, але не уміють	
Класифікація соціально-економічних типів особи залежно від установки до нововведень [50]		
Ті, що вичікують	уміють, але не бажають і не діють	
Сліпі виконавці	вираженого бажання немає, не уміють, діють у напрямі змін за допомогою інших	
Пасивні противники	не бажають, не уміють, не діють	
Активні противники	не бажають, не уміють, діють проти змін	

Ці типи досить рухливі і їх співвідношення в колективах може мінятися дуже швидко.

Психологічна готовність до інноваційної діяльності	Нарощується у процесі виникнення особистих спроб використання нових технологій та відображається (суб'єктивно у самооцінках та об'єктивно у діях) як позитивні зміни впевненості виконання інноваційних дій
--	---

Неготовність до інноваційної діяльності	Виявляється у випадку виникнення стану опору, незадоволеності інноваційними засобами, емоційного неприйняття діяльності в новому стилі
---	--

Важливим психологічним моментом, здатним загальмувати інноваційний процес, а в деяких випадках і взагалі зупинити його, є неприйняття інновацій, яке отримало назву психологічного бар'єру відносно нововведень.

Психологічний бар'єр відносно нововведень – це стан людини, пов'язаний із ситуацією й особистісними особливостями, що заважає процесам її адаптації до нового середовища.

Причини опору персоналу організаційним нововведенням		
<i>Економічні</i>	<i>Особистісні</i>	<i>Соціальні</i>
Острах безробіття	Сприйняття критики особистих методів роботи як образи	Небажання пристосовуватися до нового соціально-психологічного клімату в колективі
Острах скорочення тривалості робочого дня і, як наслідок, зменшення заробітку	Острах того, що набуті навички виявляться непотрібними і буде ущемлена професійна гордість	Прагнення зберегти звичні соціальні зв'язки
Острах зниження соціального статусу і основної заробітної плати	Упевненість у тому, що нововведення завжди приводять до поліпшення спеціалізації, підвищення монотонності праці	Острах, що нова соціальна обстановка приведе до меншого задоволення роботою
Причини опору персоналу організаційним нововведенням		
Острах інтенсифікації праці і зменшення її прогресивної оплати	Небажання витратити сили на перенавчання	Неприязнь до зовнішнього втручання в особисті справи і до осіб, що впроваджують нововведення
	Острах зростання інтенсивності праці	Незадоволеність зменшенням особистої участі і своєї ролі при впровадженні нововведень
	Страх перед невизначеністю, обумовлений нерозумінням суті і наслідків нововведень	Упевненість у тому, що будь-які новини вигідні компанії, а не працівникові, його товаришам по роботі або суспільству

Для успішного впровадження інновацій психологу вкрай важливо знати переважну установку персоналу на нововведення, що дає можливість прогнозувати підтримку або неприйняття планованої інновації. Формування позитивних установок багато в чому залежить від зусиль ініціаторів і організаторів нововведень і визначає особливості і терміни повторної адаптації співробітників в організації.

Організаційні умови успішного впровадження інновацій [16]
Керівник і члени колективу мають чітко уявляти собі, що і коли буде зроблено. Має бути проведено колективний аналіз можливих варіантів нововведення, сформовано поетапний план впровадження, а також чітко подано їх наслідки (наприклад, розподіл праці, оплата, розміщення та підлеглість кадрів тощо). Має бути оцінено міру готовності колективу до змін і участі в інноваціях. Умовою успіху є сприятливий соціально-психологічний клімат в колективі. Важливою є інформація про незадоволення працівників основними умовами їх діяльності. Потенціал впровадження нового обумовлено рівнем підготовленості колективу підприємства. У соціально-психологічному плані це виявляється в співпраці підрозділів, єдності цілей в колективі, рівні розвитку мікроколективів, розумінні недоліків старої організаційної структури, позитивній установці на нові функції та статус, досвіді адаптації до нових умов. Необхідно дотримуватися умови поетапної реорганізації. Це знижує ризик і потенційне несприйняття нововведень. Нововведенням сприяє підтримка реорганізації «ключовими» людьми організації, а також прав залучення до цього неформальних лідерів. До успіху веде широке залучення персоналу до праці у всіх підрозділах організації. Якщо працівник робить свій вклад в організаційну перебудову, він стає її прибічником і захисником. Особливо ретельно необхідно працювати зі співробітниками тих підрозділів, де готується реорганізація.
Організаційні умови успішного впровадження інновацій [16]
Необхідною умовою є інформованість колективу щодо підготовки і реалізації нововведень, особливо при організації управлінських нововведень. Чим більше питань буде вирішено на підготовчій стадії, тим більш успішно буде проведена реорганізація. При плануванні нововведень є необхідним і планування ризиків. Ефективно працююча організація – це організація, спроможна до інноваційного ризику, керівництво якої може приймати рішення в умовах невизначеності, коли не завжди можна оцінити вірогідність потенційних результатів.

Опір введенню інноваціям може здійснюватися в організаційній та індивідуальній формах.

Види організаційного опору
Опір передачі повноважень. Організаційні зміни з неминучістю призводять до перебудови балансу політичних сил, перерозподілу повноважень, а іноді і до заміни частини управлінської команди. Управлінці, які втрачають свої повноваження, намагаються докласти всіх зусиль, використати свою вагу і вплив для того, щоб не допустити такого перерозподілу.

Інертність складних організаційних систем. Організація є складним соціальним організмом, де всі процеси взаємозв'язані. Зміна одного елемента призводить до трансформації в усій системі. Чим більше організація, тим складніше почати процес перетворень. Старі норми, традиції, правила довгий час продовжують впливати на роботу співробітників через інерцію корпоративної культури організації. Опір змінам, які нав'язані консультантами ззовні. Зовнішні поради і рекомендації можуть бути не почуті, зважаючи на багато причин: по-перше, через страх втрати повноважень; по-друге, через звичку спиратися на старі перевірені шаблони, впевненості у власній непогрішності; по-третє, будь-які організаційні зміни призводять до відволікання ресурсів (фінансових, часових, людських) від прямої діяльності. Багато організацій починають зміни, коли слід зробити дуже жорсткий вибір: змінитися або загинути. Це небезпечний факт, оскільки в період кризи різко обмежується кількість ресурсів, які можна використовувати в процесі змін.	
Види індивідуального опору	Логічний – незгода співробітників з реальними витратами, фактами, раціональними доказами, логікою. Логічний опір виникає тому, що потрібно реально витратити багато часу і зусиль на адаптацію до змін, наприклад, на освоєння нових посадових інструкцій. Психологічний – заснований на емоціях, почуттях, установках. Працівники можуть боятися невідомості, не довіряти своєму керівництву, відчувати загрозу своїй безпеці, почуттю самоповаги. Соціологічний – результат виклику груповим інтересам, цінностям, нормам особистого статусу співробітника.
Психологічні причини індивідуального опору	Страх: невідповідність своєї кваліфікації новим вимогам, перед новим і невідомим, втрати робочого місця, втрати звичних соціальних контактів. Вузьковласницький інтерес: бажання не втратити щось суб'єктивно цінне – владу, матеріальну вигоду, комфорт, звичну обстановку, неформальні зв'язки тощо. Нерозуміння і брак довіри. Низька толерантність до змін. Відмінності в оцінюванні ситуації: опір виникає через те, що працівники не можуть зрозуміти вигоди, пов'язаної зі зміною, або бачать більше втрат, ніж переваг не тільки для себе, але і для організації в цілому.
Причини групового опору	Тиск з боку колег. Втома від змін. Попередній невдалий досвід проведення змін.

Запитання для самоконтролю

1. Поясніть, що таке інновація.
2. Що впливає на успішність впровадження інновацій в організації?

3. Назвіть суб'єктивні чинники, що впливають на ефективність впровадження нововведень.

4. Що є змістом так званого психологічного бар'єру відносно нововведень?

5. Наведіть шляхи нейтралізації опору інноваціям в організації.

2.6. Лояльність персоналу: організаційні та психологічні контексти

Зростаючий інтерес до такого явища, як **лояльність** працівника до своєї організації, обумовлена тим, що персонал сьогодні розглядають як чинник конкурентоспроможності, а вірність працівників компанії – як конкурентну перевагу. Менеджери бачать в зміцненні лояльності персоналу дієвий механізм підвищення ефективності організації.

Під лояльністю працівника розуміється бажання працювати краще, відповідати потребам організації, беззастережно сприяти досягненню її цілей, погоджуватися з одними вимогами та сприймати інші – ті, що раніше не були частиною уявлень про організацію. При розгляді лояльності до організації має значення рівень ідентифікації працівника з компанією, колективними цінностями, місією та цілями організації. Це одна з основних цілей управління організаційною поведінкою, оскільки від лояльності організації залежить здатність працівників досягати організаційних цілей в межах обумовленого плану і бюджету ресурсів, а також готовність команд і працівників до організаційних змін, викликаних трансформацією зовнішнього середовища.

Слід визначити відмінності між поняттями «благонадійність» та «лояльність» персоналу [49].	
Благонадійність	Лояльність
Поведінка, яка демонструє погодження з нормами, правилами, законами організації. Благонадійність працівника вказує на ступінь нормативності його поведінки відносно діяльності організації	Вірність, відданість працівника цілям і цінностям організації, здійснення діяльності, яка підтримує й допомагає реалізувати ці цілі. Лояльність відображає ступінь сприйняття діяльності організації працівником і його терпимість

Організації є зацікавленими в наявності лояльних працівників, по-перше, тому, що завдяки таким працівникам підвищується ефективність роботи, а по-друге, знижується плинність кадрів. Однак це може бути можливим тільки за умови створення організацією таких чинників, які будуть спонукати працівника не тільки сприймати організацію як єдине ціле, а й зберігати вірність власним принципам, які формувались протягом тривалого часу, а за певних обставин і поступатись деякими з них.

Характеристики лояльності	Безумовне розділення цінностей з об'єктом лояльності. Чесність і вірність щодо об'єкта лояльності. Відчуття гордості відносно об'єкта лояльності й відкрита демонстрація такого ставлення. Готовність надати підтримку, попередити про щось, посприяти, пожертвувати чимось заради об'єкта лояльності	
Ознаки лояльності	Зацікавленість у діяльності організації. Любов до своєї справи. Прагнення підвищити свій професійний рівень. Творчий підхід до роботи. Ініціативність. Готовність відстоювати свою позицію, якщо є впевненість в тому, що вона правильна.	
Види лояльності [7, 49]		
<i>Поведінкова (тривала лояльність)</i>	<i>Афективна</i>	<i>Нормативна</i>
Обумовлена прихильним відношенням до працівника в організації і тривалістю (стажем) його роботи. Кожен працівник, проводячи велику кількість часу на роботі, причому в одній організації, починає мимоволі ототожнювати себе з нею	Грунтується на емоційній прихильності, відданості, котрі притаманні працівникам, які бажають залишатися працювати в своїй організації через позитивні відчуття, які вони переживають на роботі. Між афективною лояльністю й результативністю праці існує прямий зв'язок	Пов'язана з відчуттям обов'язку залишитися в організації, який тисне на працівника. Працівники, що володіють високим рівнем нормативної лояльності, надають велике значення думці інших, а саме: колеги будуть погано думати про них, якщо вони звільняться
<i>Практичний висновок</i> Будь-які заходи з боку керівництва, спрямовані на утримання співробітників в організації, у той же час сприятимуть формуванню поведінкової лояльності	<i>Практичний висновок</i> Для формування цього виду лояльності велике значення має сприятливий психологічний клімат в організації, позитивна корпоративна культура, стиль управлінської діяльності менеджерів, підтримка з боку керівництва, прояв турботи про людей підвищуватиме цей вид лояльності	<i>Практичний висновок</i> Нормативна лояльність може виникати в тих випадках, коли працівник відчуває себе зобов'язаним відшкодувати працедавцеві витрати, пов'язані з його навчанням або тренінгом його професійних навичок. Дані щодо продуктивності цього виду лояльності, її шляхів та необхідності, відсутні

Типи лояльності [49]	«Ветеран» – лояльність визначається минулим досвідом і внутрішнім локусом контролю. Це дуже міцна лояльність, основана на власному виборі та рішеннях, сформувалася в процесі тривалої діяльності в одній і тій же організації, тому ветеран є здатним протистояти спокусам конкурента. Цінність ветеранів полягає в тому, що дивлячись на них, інші співробітники стають лояльнішими, цінності компанії зміцнюються. Довгострокова перспектива діяльності організації, в якій є лояльні ветерани, привабливіша, ніж у разі їх повної відсутності. На цей тип лояльності події сьогодення та майбутні події мають неістотний вплив. Система переконань і цінностей будь-якої людини міняється поволі. Формування такої лояльності триває від трьох до п'яти років.
	«Мрійник» – лояльність цього типу основана на внутрішньому локусі контролю. Однак на відміну від лояльності «Ветеран» цей тип орієнтовано в майбутнє, його лояльність пов'язана з очікуваннями, які працівник має щодо своєї організації. У перші роки діяльності нового підприємства така лояльність формується у працівників і керівників, причетних до її створення. Їх надихають спільно виношені плани, ідеї, мрії, що реалізуються. Основною перевагою таких працівників є відповідальність і активна життєва позиція. Володіючи внутрішнім локусом контролю, вони свідомо будують плани і беруть на себе відповідальність за їх виконання. Їх не потрібно підганяти й контролювати. Вони самі собі контролери. Лояльність мрійника найбільш доречна на початку діяльності підприємства, вона надихає менш відданих працівників, захоплює їх. Однак у міру реалізації планів для них залишається все менше простору. Тому вони, якщо зберігають лояльність, перетворюються на ветеранів.
	«Спадкоємець» – лояльність цього типу визначається зовнішнім локусом контролю і минулим досвідом. Екстернальність виявляється в тому, що джерело активності, причини значущих подій людина вбачає в зовнішніх обставинах. Спадкоємець не сам ухвалює рішення, його до них примушують інші люди, ситуації, у які він потрапляє. Така людина більшою мірою піддається навіюванню або переконанню. Головною перевагою лояльності цього типу є те, що її відносно просто сформулювати психологічними методами. Бесіди, збори, психологічно коректно сформульовані гасла, правильно побудована система заохочень дають можливість досить швидко створити лояльність спадкоємця. Велике значення мають традиції організації, які є своєрідною передачею духовних цінностей від одного покоління працівників до іншого. Такими цінностями можуть бути імідж, репутація та ін. Проте в легкій керованості полягає і слабкість спадкоємця. Він може бути схильним до деструктивного впливу нелояльних працівників або конкурентів.
	«Зомбі» – утворюється на поєднанні екстернальності та зверненості в майбутнє. Такий тип лояльності найбільш хиткий і вразливий. Він формується створенням в свідомості людини дуже привабливих і надихаючих картин майбутнього. Однак, коли реальність їх руйнує, зникає і лояльність до того, хто ці картини створював.

Концептуальні погляди на визначення сутності терміна «лояльність персоналу» [42]

Автор	Підходи та концепції
Поведінковий підхід	
Г. Беккер	Лояльність – результат певної «ставки», яку робить людина, пов'язуючи «зовнішні інтереси з відповідним напрямком своєї діяльності»
О. Дейнека	Лояльність – це наявність взаємних зобов'язань працівника і роботодавця (працівники платять своєю лояльністю, а керівництво піклується про їх добробут і задоволення їх особистих потреб)
К. Оксін	Лояльність – це рівень прийняття працівником цілей і цінностей організації, що виявляється у діях і поведінці і які сприяють, суперечать або є нейтральними (які не завдають шкоди) відносно ставлення до діяльності організації
Настановний підхід	
Концепція нормативної лояльності	
К. Харський	Лояльність – це здатність і готовність змиритися з одними вимогами і прийняти інші, це намагання зберегти своє робоче місце, бажання зробити свою роботу найкращим чином, усвідомлене прийняття правил і відповідна вимогливість до інших
А. Калабін	Лояльність – це доброзичливе, коректне, поважне ставлення до кого-небудь або чого-небудь, дотримання наявних правил, норм, розпоряджень навіть при незгоді з ними.
Концепція нормативної лояльності	
І. Корнеева	Лояльність – це доброзичливе ставлення до кого-небудь або чого-небудь, що відповідає вимогам, які заявляють
І. Чумарин	Лояльність – це дотримання працівником законних правил і норм діяльності організації
Концепція емоційної лояльності	
Р. Кантер	Лояльність – це готовність соціальних одиниць віддавати енергію і бути прихильним до діяльності організації; додавання емоційного фонду людини групі співробітників
М. Магура	Лояльність – це емоційна прихильність до діяльності організації, бажання залишатися її членом
Л. Портер	Лояльність – це готовність працівника докладати великих зусиль в інтересах організації, велике бажання залишатися у цій компанії, прийняття основних її цілей і цінностей
Концепція ціннісної лояльності	
Дж. В. Нью-стром	Лояльність – це рівень, коли працівник ідентифікує себе з організацією і прагне до активної участі в її діяльності
Д. Гелбрайт	Лояльність – це підлабузництво, самозречення і підкорення себе діяльності організації. При цьому персонал переймає свою підлеглу роль і отожднює свої інтереси з інтересами організації

I. Корнеєва	Організаційна лояльність – це тип і сила зв'язків працівника та організації, що базуються на ціннісних нормах, які приймаються працівником і відповідають вимогам організації
Т. Чистякова, В. Моїсеєнко	Лояльність – це ідентифікація працівника з організацією, в якій він працює, пов'язує з діяльністю у ній свої успіхи і невдачі в усіх сферах свого життя
Інтегрований підхід	
О. Сардак	Лояльність персоналу підприємства – це конструктивна організаційна поведінка, що характеризується позитивним відношенням персоналу до підприємства і базується на задоволеності працюю, узгодженості його та підприємства інтересів і цілей

Організаційні умови забезпечення лояльності працівників	
Увага з боку компанії до працівника. Інколи достатньо керівнику поцікавитись справами працівника, як це може миттєво змінити його ставлення до організації	
Врахування минулого досвіду роботи. Попередній досвід, стаючи переконаннями, значною мірою впливає на подальше життя людини. Лояльність не є виключенням. Якщо людина мала позитивний досвід лояльності, то у неї буде більше бажання виявляти лояльність і на новому місці роботи. Якщо ж досвід був негативним, то її рішучість буде набагато нижча	
Заохочення за досягнення працівника. Нерідко буває так, що виконана робота сприймається керівництвом як належне, навіть не враховуючи виконаного обсягу; у подібних випадках передбаченим розвитком подій стане звичайне просиджування працівником робочого часу: «Навіщо, все одно ніхто не похвалить»	
Забезпечення навчання, підвищення кваліфікації працівників. Можливість підвищити свою кваліфікацію без відриву від роботи позитивно позначається на внутрішньому іміджі організації, що привертає потенційних кандидатів, які ще не влаштувалися на роботу в організацію, але володіють інформацією про хороші перспективи в ній	
Виконання організацією своїх же правил: дотримання Трудового договору, статуту, встановленої корпоративної культури (інакше красиві слова про цілі, місію, цінності стануть марним звуком і тільки будуть викликати усмішку в рядових працівників, яким, як би того не хотіли керівники, перш за все цікаві власні цілі: рівень зарплати, кар'єра, соціальний пакет)	
Чітко поставлені перед кожним співробітником цілі та завдання. Малоімовірно, що лояльність персоналу підвищиться від виконання абстрактних завдань, які потім доводиться переробляти по декілька разів, і кожного разу провина буде саме на працівникові, а не на керівнику, який поставив неясну мету; також до цього належить постійна зміна завдань, коли працівник тільки починає щось робити, а в результаті виявляється, що це вже непотрібно, і керівництво організації знову й знову міняє «курс» розвитку	
Формування почуття гордості. Значну роль у виникненні й зміцненні лояльності відіграє почуття гордості. Люди, що пишаються своєю організацією, лояльні до неї. Завдання менеджменту – зробити так, щоб співробітникам було чим пишатися	

Напрями діяльності з підвищення лояльності персоналу:

1) формування у співробітників почуття справедливості. До позитивного ефекту в цьому напрямі можуть привести: побудова ефективних систем зворотного зв'язку «підлеглий – керівник», максимально можливе залучення співробітників до управління, гласність застосування в організації заохочень і стягнень, розроблення і просування серед співробітників об'єктивних і зрозумілих критеріїв оцінювання діяльності, подолання суб'єктивізму при ухваленні рішень, обов'язковість реакції на успіхи і невдачі співробітників;

2) уважне ставлення до проблем співробітників і формування у них почуття захищеності (забезпечуються доступністю керівництва, динамічним контролем за проблемами співробітників начальниками підрозділів, службою персоналу та їх посильним дозволом);

3) інтеграція співробітників в колектив шляхом підсилення тісних позитивних емоційних зв'язків і формування позитивної групової думки відносно спільної професійної діяльності (культивування позитивних традицій і звичаїв в колективі, організація спільного дозвілля, формування команди, профадаптаційні заходи для залучення нових співробітників, інформування про досягнення співробітників підрозділів і організації, формування усвідомлення соціальної значущості діяльності, профілактика і вирішення конфліктів, використання групових форм стимулювання);

4) підвищення ефективності професійного відбору з урахуванням діагностики особових чинників потенційної лояльності і психокорекція особистих якостей співробітників, що підвищують ризик нелояльності.

Запитання для самоконтролю

1. Поясніть зміст поняття «організаційна лояльність».
2. Охарактеризуйте підходи до розуміння змісту організаційної лояльності.
3. Наведіть характеристику типів лояльності.
4. Визначіть характеристики та ознаки лояльності.
5. Назвіть види лояльності та визначіть їх особливості.
6. У чому полягають умови забезпечення лояльності працівників та напрями діяльності з її підвищення?

2.7. Організаційна культура

Організаційна культура – модель основоположних припущень і переконань, що визначають уявлення співробітників організації про себе і своє середовище (Е. Шейн).

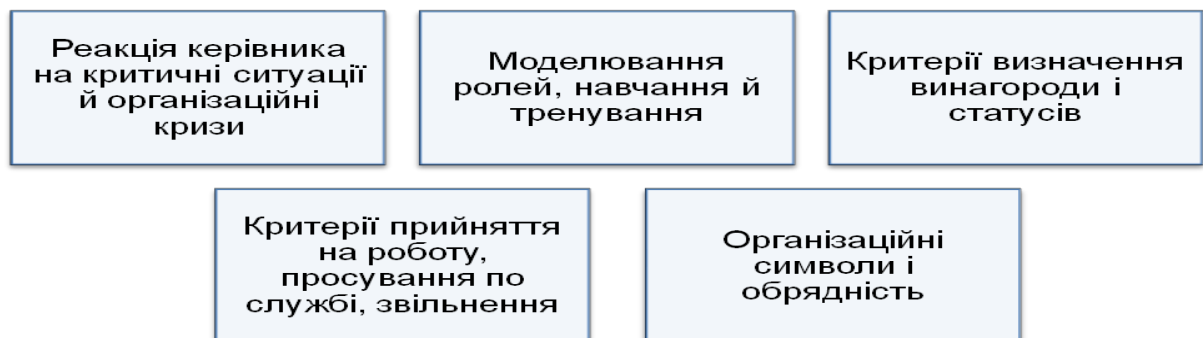
Члени організації набувають цих припущень і переконань, поділяють їх, і з часом вони перетворюються на «само собою зрозумілі» і тому часто не усвідомлені.

«Душа» організації – її організаційна культура. Носії організаційної культури – співробітники організації.



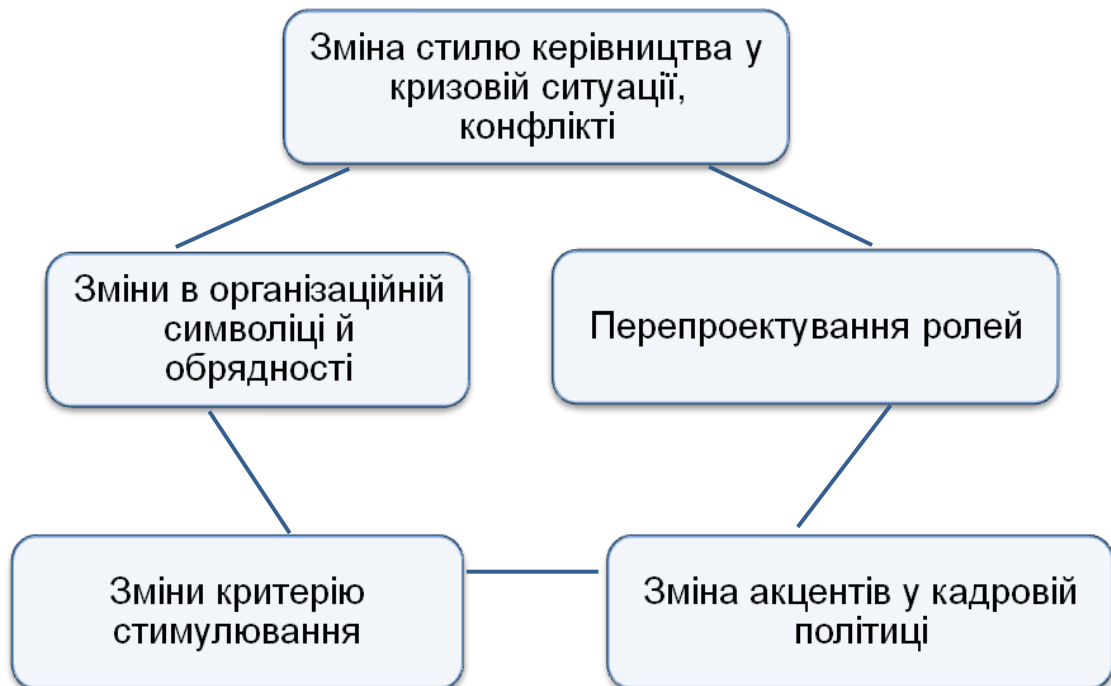
Організаційна культура містить різні субкультури. На розвиток організаційної культури впливають зовнішні чинники (ділове середовище, національна культура тощо) і внутрішні (мета, цінності, ідеї, стандарти і правила, комунікація).

Методи підтримки організаційної культури



Методи зміни організаційної культури подібні до методів її підтримання.

Методи зміни організаційної культури

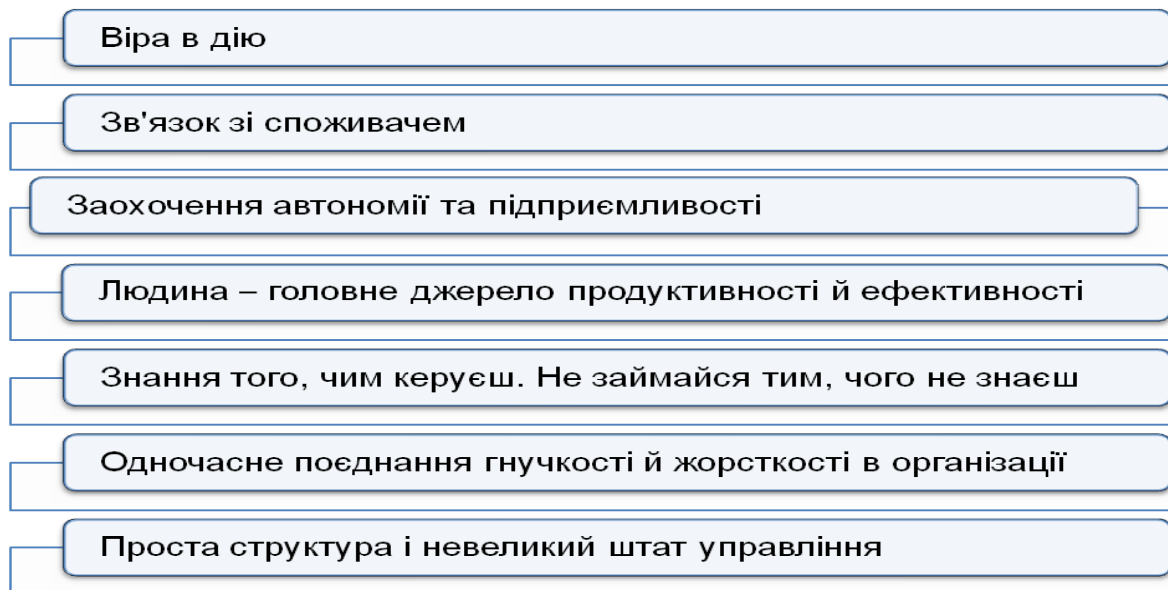


Варіанти змін у поведінці співробітників і організаційній культурі підприємства

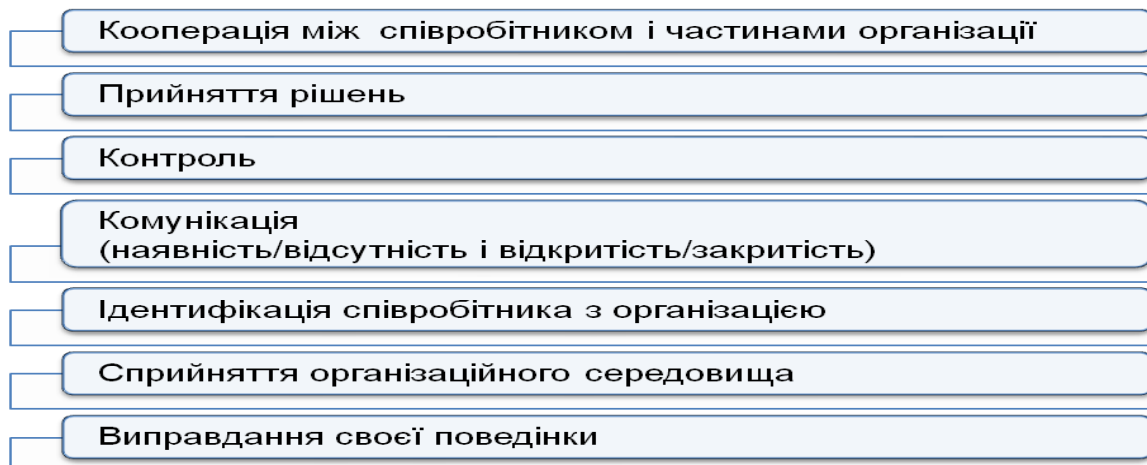


Організаційна культура впливає на організаційну ефективність та поведінку співробітників. Вона впливає не так на те, що люди роблять, скільки на те, як вони це роблять.

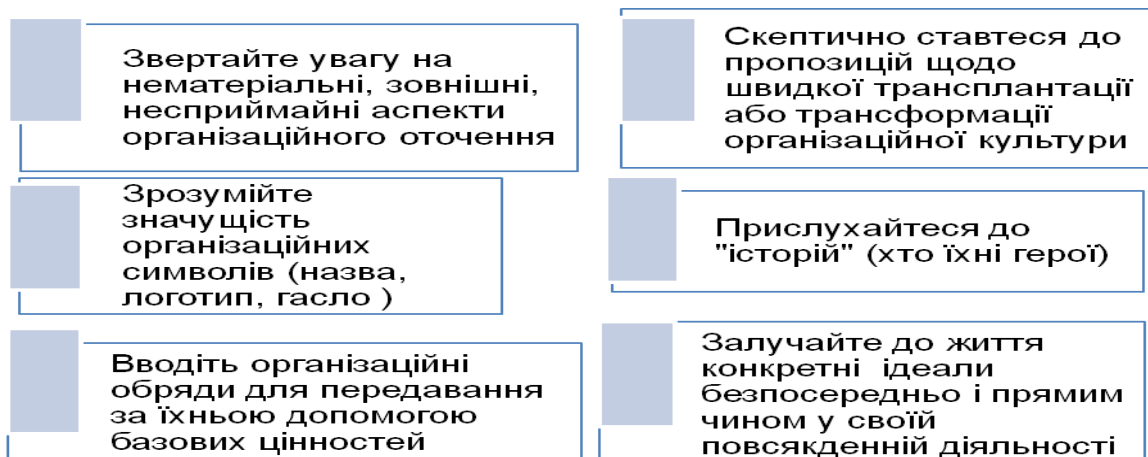
Вплив організаційної культури на організаційне життя



Вплив організаційної культури на організаційне життя (Пітерс– Уотерман)



Рекомендації щодо формування організаційної культури



Організаційна патологія – порушення рівноваги в організації, розходження з ідеалами.

Організаційна патологія



Організаційна культура взаємозв'язана зі стараннями, що спрямовані на організаційний розвиток. Е. Шейн характеризує організаційну культуру як модель основоположних припущень і переконань щодо того, як в організації бачать себе та своє середовище [52].

Основні припущення і переконання: як в організації бачать себе і своє середовище [7]

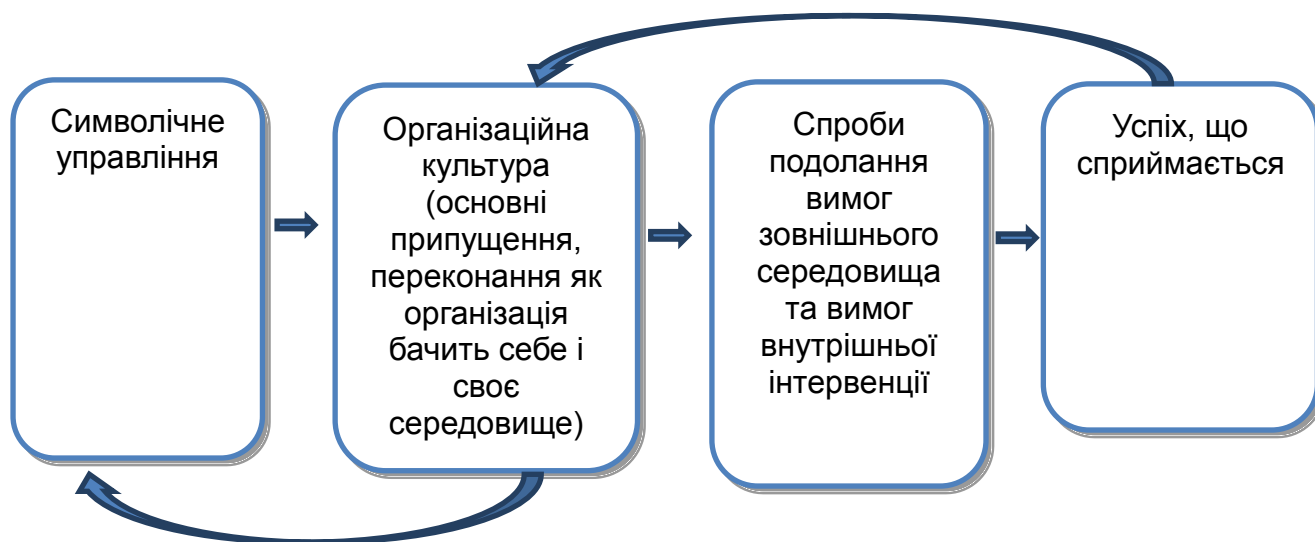
Ставлення людини до середовища	Відносно рівня організації: члени організації розглядають ставлення організації до її середовища як домінантність підпорядкування, як пошук відповідної ніші
Суть реальності й правди	Норми мови і правила поведінки, які визначають, що вважається дійсним, а що ні, що вважається "фактом"; як домогтися правди: чи має вона встановлюватися за допомогою консенсусу або бути "відкритою"; основоположні концепти часу і простору
Суть людини	Що означає бути "гідною людиною / гуманною" і які в цьому відношенні властивості й якості розглядаються як основоположні? Добра, зла чи нейтральна суть людини? Чи здатні люди вдосконалюватися далі чи ні?
Суть активності людини	Що є правильною поведінкою людини відносно вказаних вище припущень про дійсність, середовище і суть людини: бути активним чи пасивним, що розвиває себе самостійно або бути фаталістом? Що є робота?
Суть взаємовідносин людей	Який "правильний" спосіб поводження людей один з одним, один до іншого, прояви любові й влади? Життя – це співпраця чи суперництво; воно індивідуалістичне чи відбувається спільно / разом в групах або в суспільстві? Ґрунтується воно на традиційно переданій владі, законі, харизмі чи на чомусь іншому?

Члени організації набувають цих припущень і переконань, поділяють їх, і з часом вони перетворюються в «само собою зрозуміле», тому часто є усвідомлюваними.

Зміни моделі управління або моделі співпраці передбачають зміни організаційної культури. Організаційній культурі характерна певна тимчасова стабільність, тому слід враховувати, що зміна моделі

взаємодії за допомогою зміни організаційної культури (або навпаки) відображає довгостроковий процес.

Символічне управління і організаційна культура



Організаційна культура взаємозв'язана ще з двома моделями, а саме в певній змістовній відповідності з вимогами оточення і вимогами внутрішньої інтеграції.

Основоположні переконання відповідно до стратегії вирішення проблем підкріплюються за умов, якщо організація сприймається як успішна. Особливо тоді, коли члени організації інтерпретують культуру як спосіб адаптації до проблем оточення. Шанси зміни моделі взаємодії значно збільшуються у випадках, коли основоположні переконання та ідеал підприємства більш не відповідають внутрішнім і зовнішнім вимогам.

На формування основоположних переконань впливає управління.

Управління як спосіб передачі основних припущень (організаційної культури)

УПРАВЛІННЯ

Первинні ознаки і консистентні
Що я змінюю і контролюю?

Що я винагороджую?

Яке життя проживаю я сам?

Як я управляю кризами?

Відбір/критерії просування

Вторинні ознаки

Організаційна структура:
централізація ...

Процедури: формалізація, кількісні вираження ...

Архітектура (будинки), порядок розміщення

Легенди, міфи ...

Керівницькі ознаки, настольні книги

ОРГАНІЗАЦІЙНА КУЛЬТУРА

Вплив на організаційну структуру є більш ефективним тоді, коли він цілісний, тобто поряд зі змінами первинних ознак до уваги беруть зміни вторинних ознак управління.

Слід враховувати, що ці ознаки управління, як первинні, так і вторинні, мають знаходитися в консистентному відношенні один з одним.

В успішному процесі організаційного розвитку необхідно не випускати з виду і зміст змін щодо комунікації, легенд, міфів та ін. (символічне управління).

При концепті організаційної культури як системи основоположних припущень щодо організаційного розвитку, звертають увагу на ті обставини, що слід інтерпретувати основоположні переконання не тільки як індивідуальні феномени (як «напрацювання» індивідуальної біографії), а й як утворення колективного досвіду та «напрацювання» їх на колективному рівні.

Згідно з поглядами Геберта основоположні переконання в організаційній культурі стосуються в цілому трьох питань (опитувальник для визначення моделі: відкритої або закритої, FOGO).

Модель цінностей і вимір свідомості відкритого і закритого суспільства (згідно з Гебертом)[7]

Закрите суспільство

Відкрите суспільство

A. I. АНТРОПОЛОГІЧНИЙ ВИМІР

Стабільність,
передбачуваність

детерміністич-
ний



волютаристич-
ний

Принцип
надії, інновація

B. СОЦІАЛЬНИЙ ВИМІР

II Переважає

Гармонія

однорідність
інтересів



різнорідність
інтересів

Множинність

III, Люди

Стабільна рольова
структура

нерівноцінні



рівноцінні

Рівність шансів
(можливостей)

IV. ПОТРЕБУЄ ЗАХИСТУ

Безпека, порядок

колектив



окрема людина

Індивідуальність
свобода

C. ПІЗНАВАЛЬНО-ТЕОРЕТИЧНИЙ ВИМІР

Однозначність,
сенс

безпомилковість



можливі
помилки

Толерантність,
навчання

Антропологічний вимір (волютаризм проти детермінізму).
Основоположні переконання пов'язані з питанням: чи слід розглядати людину як об'єкт або суб'єкт і разом з тим чи слід вважати соціальний світ незмінним або змінним.

Соціальний вимір (колективізм проти індивідуалізму).
Основоположні переконання пов'язані з питанням: чи є потреба у захисті окремої людини або колективу.

Пізнавально-теоретичний (безпомилковість проти пізнання).
Основоположні переконання пов'язані з питанням: чи висувається вимога до безпомилкового пізнання або домінує переконання, що процеси пізнання пов'язані з помилками (рекомендовано толерантність відносно думок, що відхиляються).

Відповідно до теорії FOGO є організації, які в більшій або меншій мірі знаходяться в ситуації конкуренції. Конкурентні організації є більш відкритими, тобто менш схильними до детермінізму, колективізму і догматизму, а також вони є більш або менш інноваційними організаціями.

Відмінності між організаційним розвитком і організаційною трансформацією

<i>Критерії</i>	<i>Організаційний розвиток</i>	<i>Організаційна трансформація</i>
Мета	Творчість, гнучкість, співпраця	Ефективність, раціоналізація
Область застосування	Секторальна	Тотальна
Процес	Наростаючий / безперервний	Різка / з перервами
Усвідомлення дій	Навчальне / тимчасове	Обізнана / певна
Якість дій	Цілісна (люди, структура)	Центрована на інформаційних технологіях
Застосування сили	Співпраця	Зверху донизу
Ризики	Нульовий результат	Незворотна шкода

Запитання для самоконтролю

1. Що таке організаційна культура?
2. Наведіть характеристику рівнів організаційної культури.
3. В яких випадках потрібні зміни організаційної культури? Які є для цього засоби?
4. Що таке організаційна патологія?
5. Що в діяльності організації веде до появи організаційної патології? Як можна боротися з нею?

2.8. Психологічні ракурси організаційної соціалізації особистості

Організаційна соціалізація особистості являє собою адаптацію особистості до організаційного середовища, засвоєння нею тих принципів і норм поведінки, які існують в індивідуальних настановах в разі їх невідповідності організаційним, [13,14,28].

Адаптація в організаційній психології	Пристосування працівника, колективу до постійно змінюваних умов середовища, а також до своїх внутрішніх змін, які приводять до підвищення ефективності їх існування і функціонування. Пристосування потреб і цінностей співробітника до вимог організації, вдосконалення його ділових і особистих якостей, зниження дискомфорту в процесі роботи і об'єктивне оцінювання рівня кваліфікації і потенціалу працівника. Як процес (наявність в організації як системи намірів, інструментів і дій, спрямованих на створення умов входження в посаду, в соціальний клімат і організаційну культуру підприємства) і як результат (формування лояльності у співробітника на початку працевлаштування, що переходить в бажання працювати в організації тривалий час; задоволеність роботою і компанією в цілому).
--	---

Входження людини в організацію – це особливий, складний і надзвичайно важливий процес соціалізації, від успішності якого залежить подальший розвиток як члена організації, так і самої організації. Бути членом організації зовсім не одне і те ж, що входити в організацію.

Проблеми організаційної соціалізації	Адаптація до нового організаційного оточення. Корекція або зміна поведінки. Зміни і модифікації в організації.
---	---

Лише невеликий відсоток працівників є здатними працювати синхронно з початкового етапу, проявляти професіоналізм. Статистика плинності персоналу свідчить: пік звільнень за власним бажанням припадає на період перших трьох – чотирьох місяців з початку роботи прийнятих співробітників. Максимальна кількість звільнених – в перші місяць – півтора.

Виникає ризик зіткнення інтересів організації і нового співробітника: організація прагне до капіталізації, а співробітник в період змін (працевлаштування, підвищення зарплати, організаційних змін) прагне знайти баланс з навколишнім середовищем [35].

Коли кадровий склад організації оновлюється, і на місце досвідчених працівників приходять новачки, виникає проблема

психологічної адаптації та професійної інтеграції. Дана проблема актуальна для молодих фахівців і тих, хто освоює нову для себе сферу професійної діяльності.

Організаційний психолог здатний підвищити ефективність роботи співробітника на основі використання і вдосконалення психологічних механізмів управління людськими ресурсами організації.

Одна з головних умов, яка визначає успішне входження працівника в організацію і соціалізацію в ній – це вивчення системи її цінностей, правил, основних норм, а також поведінкових стереотипів. Важливо знати всі ці елементи, але є особливо значущі, які дозволяють не тільки адаптуватися до колективу і трудового процесу, а й вирішувати конфліктні ситуації у міру їх виникнення.

Процес організаційної соціалізації

Зміна установок індивіда, його цінностей, форм поведінки відповідно до вимог організації; безперервність процесів соціалізації протягом певного проміжку часу (найчастіше з самого початку після вступу на посаду, в період адаптації до нових умов і колективу).

Пристосування до нових обов'язків, які затребувані у зв'язку зі вступом на посаду.

Знайомство і пристосування до колективу, колективних груп.

Участь в організаційній діяльності для об'єднання цілей особистості з цілями організації.

Складові організаційної соціалізації

Професійна адаптація характеризується освоєнням професійних можливостей (знань, навичок), формуванням професійно необхідних якостей особистості, позитивного ставлення до своєї праці.

Соціально-психологічна адаптація полягає в освоєнні людиною соціально-психологічних особливостей трудової організації, входження в ситуацію взаємовідносин в ній, позитивній взаємодії з членами трудового колективу.

Психофізіологічна адаптація передбачає освоєння сукупності умов (фізичні і психічні навантаження, зручність робочого місця та ін.), що здійснюють психофізіологічний вплив на працівника в процесі праці.

Суспільно-організаційна адаптація – це освоєння новими працівниками організаційної структури підприємства, системи управління і обслуговування виробничого процесу, режиму праці і відпочинку.

Складові організаційної соціалізації	Економічна адаптація дозволяє працівникові ознайомитися з економічним механізмом управління організацією, системою економічних стимулів і мотивів, адаптуватися до нових умов оплати своєї праці і різних виплат.
Етапи організаційної соціалізації	
<i>Первинна</i> виникає при первинному входженні працівника в нове виробниче середовище	<i>Вторинна</i> відбувається при зміні робочого місця без зміни і зі зміною професії або при істотних змінах виробничого середовища
Стадії організаційної соціалізації	Ознайомлення – працівник отримує інформацію про нову ситуацію в цілому, про критерії оцінювання різних дій, про норми поведінки
	Пристосування – працівник переорієнтовується, визнаючи головні елементи нової системи цінностей, але поки продовжує зберігати багато своїх установок
	Асиміляція – повне пристосування працівника до середовища, ідентифікація з новою групою
	Ідентифікація – особисті цілі працівника ототожнюються з цілями трудової організації
Чинники організаційної соціалізації	
Правильність проведення процедури найму (відсутність помилки типу «приймання на роботу непридатного кандидата» та ін.) Відповідність професійних навичок найнятого персоналу вимогам організації дозволяє скоротити час введення в посаду, уникнути непорозумінь, пов'язаних з неадекватною поведінкою працівників в нових організаційних умовах. Крім того, при помилках, пов'язаних з наймом непридатного кандидата, виникають непрямі витрати, які визначаються як втрати, викликані відмовою в прийманні на роботу більш гідного. Розмір організації. Чим менше організація, тим більш неформальними є процедури адаптації в ній. Тому, якщо немає необхідності в додатковому навчанні, витрати організації будуть пов'язані з ознайомчою бесідою, що проводиться зазвичай під час трудового процесу. Зі зростанням розміру організації збільшується кількість функціональних і інформаційних зв'язків. У процесі адаптації необхідно їх освоїти, що потребує певного часу і відповідних витрат. Рівень міжособистісного спілкування в колективі і морально-психологічний клімат. Високий рівень міжособистісного спілкування в колективі і комфортний морально-психологічний клімат в організації зменшують витрати часу на адаптацію персоналу. Знову найманий персонал потрапляє в умови, що сприяють скороченню часу адаптації завдяки довірчим відносинам, неформальному обміну досвідом, відсутності конфліктів, пов'язаних з появою можливих помилок в роботі найнятих працівників. Характер і зміст займаної посади. Більш складна посада і відповідальність, передбачена нею, сприяють більш тривалому періоду освоєння посади і відповідно зростанню витрат на адаптацію.	

Соціально-демографічні характеристики і властивості особистості (стать, вік, сімейний стан, освіта) по-різному впливають на час проходження процесу адаптації. Вплив таких чинників може змінювати інтенсивність і швидкість проходження процесу адаптації, що може тривати від одного тижня до двох років.

У процесі професійної соціалізації працівник має змогу вибирати різні типи кар'єри. Це може бути як внутрішньоорганізаційна, так і міжорганізаційна кар'єра, в свою чергу, вона може бути спеціалізованою й неспеціалізованою.

Внутрішньоорганізаційна кар'єра передбачає проходження всіх рівнів кар'єрного зростання (навчання, робота, професійне зростання, розвиток індивідуальних професійних здібностей, вихід на пенсію) в одній організації.

Міжорганізаційна кар'єра передбачає, що працівник проходить всі сходи кар'єрного зростання в різних організаціях. Вона може бути спеціалізованою й неспеціалізованою.

Спеціалізована кар'єра вирізняється тим, що працівник різні етапи своєї професійної діяльності проходить в межах однієї професії. При цьому організація може залишатися однією і тією ж самою або змінюватися.

Неспеціалізована кар'єра передбачає, що різні етапи свого професійного шляху працівник проходить як фахівець, що володіє різними професіями, спеціальностями. Організація при цьому може як змінюватися, так і залишатися тією ж самою.

Кар'єра в організації – це результат усвідомленої позиції та поведінки людини в трудовій діяльності, який пов'язаний з посадовим чи професійним зростанням. Кар'єру людина вибудовує самостійно, спираючись на організаційну реальність та на особистісні якості.

Напрями кар'єри в організації	
Горизонтальна – просування всередині організації, наприклад, роботи в різних підрозділах одного рівня ієрархії, сюди можна також віднести розширення або ускладнення завдань	Вертикальна – посадове просування працівника вгору по службових сходах

Запитання для самоконтролю

1. Наведіть визначення поняття «організаційна соціалізація» та поясніть зміст її складових.
2. У чому полягає адаптація до організаційного середовища?
3. Проаналізуйте стадії соціалізації особистості в організації.
4. Які зміни відбуваються у процесі організаційної адаптації?
5. Охарактеризуйте чинники організаційної адаптації.
6. Яким може бути кар'єрне просування працівника в процесі організаційної соціалізації?

2.9. Забезпечення психологічного здоров'я працівників організації

Характерною рисою сучасної соціальної реальності є високий темп змін в різних сферах суспільного життя, що породжує мінливість і неузгодженість у всіх сферах життєдіяльності людини. Трансформаційні процеси, які розгортаються у соціально-політичному та економічному житті суспільства, кризовість соціальної дійсності являють собою соціогенний стресовий вплив на особистість. Наслідком дії соціогенних стресорів стають деструкції здоров'я людини, важливою складовою якого є психологічне здоров'я, котре, в свою чергу, стає чинником як загального благополуччя суб'єкта, так і основою ефективності професійної діяльності.

Під психологічним здоров'ям розуміють стан психологічного благополуччя, що забезпечується сукупністю особистісних якостей і властивостей, які є передумовою життєстійкості людини, конструктивного задоволення її потреб та успішної самореалізації [30].

Теоретична структурна модель психологічного здоров'я [14]			
Складові психологічного здоров'я			
Адекватність образу «я»	Гармонійність стосунків, готовність до конструктивної взаємодії з соціумом	Адаптивність до умов життя	Здатність до самостійної організації діяльності
Діагностичні характеристики складових			
Рівень самооцінки, самоставлення й уявлень про себе	Ставлення до інших, взаємодія із соціумом, розвиненість комунікативних здібностей	Емоційні стани та життєві установки	Саморегуляція та рівень усвідомлення життєвих перспектив

Підходи до розуміння психологічного здоров'я	
Соціально-психологічний підхід	Передбачає використання терміну «суспільне психічне здоров'я», під яким мається на увазі рівень психічного здоров'я великих груп
Онтогенетичний підхід	Розглядає особливості формування психологічного здоров'я особистості та умови для його підтримання на різних етапах онтогенетичного розвитку
Професійний підхід	Фокусує увагу на різних аспектах професійного становлення та професійної поведінки як чинників психологічного здоров'я особистості
Морально-психологічний підхід	Пов'язує психологічне здоров'я особистості з її моральним розвитком,

Загальнопсихологічний підхід	Розглядає найбільш узагальнені закономірності формування психологічного здоров'я
Ресурсний підхід	Психологічне здоров'я розглядається в двох аспектах: як результат, певний стан і як потужний сукупний психологічний ресурс, що забезпечує адекватний стан і розвиток особистості

Складові психологічного здоров'я [23]	Відсутність психічних відхилень. Душевна рівновага. Інтелектуальне вдосконалення. Просоціальна орієнтація. Фізичне благополуччя. Гуманістична позиція. Прагнення бути собою. Творче самовираження. Сімейне благополуччя. Духовність. Орієнтація на мету.
---------------------------------------	--

Індикатори психологічного здоров'я [44]			
Ключові індикатори	Допоміжні індикатори		
	<i>Індивідуально-психологічний</i>	<i>Ціннісно-смиловий</i>	<i>Соціально-психологічний</i>
Особистісна цілісність	Креативність	Пошук нових сенсів	Схильність до співробітництва
Самореалізованість	Збалансованість	Осмислення досвіду	Здатність співпереживати
Самоврегульованість	Адаптивність	Здатність отримувати задоволення від життя	Відповідальність перед соціумом

Останнім часом увагу спеціалістів, які досліджують феномен здоров'я, привертає психологічний контекст здоров'я професіонала. Така увага не є випадковою, оскільки професійна діяльність висуває до здоров'я людини підвищені вимоги (витривалість, працездатність, емоційна стійкість та ін.) і потребує чимало фізичних, емоційних та інтелектуальних зусиль фахівця.

Феномен «професійне здоров'я» як предмет науково-прикладних досліджень у світовій та вітчизняній науці почав вивчатись відносно недавно. Вперше цей термін з'являється в 1986 році в публікації Дж. С. Еверлі, який акцентував увагу на проблемі інтеграції в практику діяльності організацій таких сфер, як гігієна праці та психологія,

підкреслюючи важливу роль психологів у розробленні та реалізації програм підтримання і пропаганди здоров'я у професійному середовищі. Згодом, у 1990 році, у статті науковців Гавайського університету Дж. Реймонда, Д. Вуда, В. Патрика було висловлено ідею про те, що одним із важливих завдань організаційної психології є створення здорового професійного середовища і здорових робочих місць [11].

Моделі професійного здоров'я особистості	
Адаптаційна	Розглядає проблему здоров'я через призму поведінки самозбереження у зовнішньому плані життєдіяльності індивіда. Основним критерієм здоров'я, а отже, й поведінки самозбереження є введення людини в будь-яку систему (біологічну, соціальну, професійну). Адаптаційна модель професійного здоров'я фахівця ґрунтується на таких принципових положеннях, як відсутність професійних хвороб, «професійна норма»; успішна професійна адаптація до умов професійного середовища. Працівник відіграє роль пасивного об'єкта у професійному середовищі, він змушений пристосовуватися до наявної професійної реальності, що звужує поле професійної активності, не відображає творчу спрямованість професійної діяльності. Адаптаційна модель визначає лише зберігаючу й тренувальну стратегії ставлення до професійного здоров'я.
Інтегративна	Визначає змістові характеристики феномену «професійне здоров'я» не за абсолютними показниками (відсутність професійних захворювань), а як успішне функціонування працівника в динамічних умовах професійного середовища. У межах цієї моделі здійснюються спроби інтегрувати концептуальні схеми, принципи осмислення поняття «професійне здоров'я» з урахуванням їх обмежень на єдиній концептуальній основі згідно з базовими принципами теорії систем. У межах інтегративної моделі професійне здоров'я інтерпретується як складний, багаторівневий феномен, що інтегрує в єдину систему різні компоненти (фізичний, психічний, соціальний та духовний), динаміка якої визначається нелінійними ефектами, поведінкою працівника в ставленні до власного здоров'я в умовах об'єктивно існуючої професійної реальності, професійними установками, які дозволяють осмислювати значущість професійного здоров'я й формувати траєкторію професійного «здоров'язбереження» та «здоров'яутворення».
Екзистенційно-гуманістична модель	Відображає змістові характеристики професійного здоров'я в аспекті фундаментальних проблем людського існування, консолідує новітні гуманістичні тенденції для їх якісного аналізу. У межах екзистенційно-гуманістичної моделі професійне здоров'я розглядається як динамічний процес і стан, що забезпечує осмислення працівником індивідуальних сенсів професійного буття, здатність здійснювати усвідомлений професійний вибір, спрямованість на розуміння певних професійних цінностей та пріоритетів, саморозвиток у ситуації професійної нестабільності та об'єктивної професійної реальності.

Професійне здоров'я – інтегральна характеристика функціонального стану організму, глобальний психічний стан особистості, для якого характерна динамічна гармонійність внутрішніх переживань і пов'язані з цим ефективність та успішність професійної діяльності, здатність протистояти негативним чинникам, що супроводжують цю діяльність.

Умови професійної діяльності у поєднанні із індивідуально-психологічними особливостями працівника суттєво впливають на стан професійного здоров'я та можуть стати причинами виникнення професійних деформацій, професійного вигорання та підвищення рівня стресу, котрі погіршують стан професійного здоров'я особистості.

Загальне розуміння поняття «деформація»

Процес і результат зовнішнього впливу на об'єкт, що виявляється у зміні його параметрів, характеристик і подальшого функціонування (життєдіяльності)

Деформація на рівні особистості

Якісне відхилення від певного соціального орієнтира, норми, що призводить до змін у поведінці та діяльності, неминуче виявляється у різних сферах активності особистості, що в сукупності складають її спосіб життя

Деформація особистості – це зміна її якостей і властивостей (стереотипів сприйняття, ціннісних орієнтацій, характеру, способів спілкування і поведінки) під впливом тих чи інших чинників, що мають для неї життєво важливе значення.

Професійна деформація

Когнітивне викривлення, психологічна дезорієнтація особистості, яка формується під постійним тиском зовнішніх та внутрішніх чинників професійної діяльності і призводить до формування специфічно-професійного типу особистості.

Викривлення конфігурації особистісного профілю через зникання установок та посилення негативного відношення до себе та інших людей.

Різке загострення якостей особистості працівника, перенесення назовні професійних стереотипів поведінки, мислення, спілкування, що призводять до ускладнень взаємодії людини з іншими людьми та роблять її поведінку такою, що не відповідає обставинам.

«Спотворення» психологічної моделі діяльності, або її деструктивна побудова.

Наслідок системного процесу адаптації особистості до умов професійної діяльності, що виявляється як зміни особистості на різних рівнях її прояву і в усіх сферах її життєдіяльності.

Зміна особистості (її стереотипів сприймання, ціннісних орієнтацій, характеру, способів спілкування й поведінки), що настає внаслідок виконання професійної діяльності.

Зміна особистісних якостей, що відбувається під впливом довготривалого виконання професійної діяльності та пов'язана із активізацією захисних механізмів регресії та викривлення.

Професійна деформація – це негативне соціально-психологічне явище, що постає як різноманітні особистісні поведінкові прояви, які деструктивно впливають на процес і результат професійної діяльності.

Чинники професійної деформації

Об'єктивні, пов'язані із соціально-професійним середовищем: соціально-економічною ситуацією, іміджем і характером професії, професійно-просторовим середовищем.

Суб'єктивні, зумовлені особливостями особистості й характером професійних взаємин

Об'єктивно-суб'єктивні, породжені системою і організацією професійного процесу, якістю управління, професіоналізмом керівників.

Рівні професійних деформацій	<i>Загальнопрофесійні</i> (притаманні всім представникам фаху з різною мірою вираженості). <i>Спеціальні професійні</i> (пов'язані зі спеціалізацією в професії). <i>Професійно-типологічні</i> (є наслідком поєднання особистісної організації з професійним типом). <i>Індивідуалізовані</i> (надрозвиток в професії тієї особистісної якості, яка була притаманна і раніше, до рівня акцентуованої).
Аспекти професійної деформації	Надмірна стереотипізація діяльності, опір новому, трафаретність підходів, спрощеність поглядів на проблеми, що в цілому обумовлює зниження професійного рівня. Перенесення професійних звичок, корисних у роботі, на сімейне та дружнє спілкування.
Шляхи подолання професійної деформації [21,45]	Підвищення соціально-психологічної компетентності й аутокомпетентності. Діагностика професійних деформацій і розроблення індивідуальних стратегій їх подолання. Навчання за програмами особистісного і професійного зростання. Рефлексія професійної біографії та розроблення альтернативних сценаріїв подальшого особистісного і професійного розвитку. Профілактика професійної дезадаптації фахівця-початківця. Оволодіння прийомами, способами саморегуляції емоційно-вольової сфери та самокорекції професійних деформацій. Формування професійної компетентності та високого рівня професійної культури, забезпечення професійного саморозкриття. Підвищення кваліфікації або перехід на нову посаду.

Як форма професійної деформації, що складається під впливом внутрішніх та зовнішніх передумов, відбувається «професійне вигорання» працівників організацій.

Термін «професійне вигорання» вперше використав американський психіатр Х. Дж. Фрейденбергер для позначення психічного стану здорових людей, які постійно перебувають в емоційно перенавантаженої атмосфері у зв'язку з тим, що їх професійна діяльність потребує інтенсивного спілкування[9].

Моделі професійного вигорання	
Однофакторна модель Е. Аронсона та А. М. Пайнза	Вигорання – стан фізичного, емоційного й когнітивного виснаження, спричиненого тривалим перебуванням в емоційно переобтяжених ситуаціях. Головною причиною стає виснаження, а решта проявів дисгармонії переживань і поведінки – це є наслідком.
Двофакторна модель Д. Дірендонка, Х. Сіксма та В. Шауфелі	Вигорання – це конструкт, що складається з афективного (емоційного виснаження) і настановного (негативної установки стосовно реципієнтів – деперсоналізації; зниження самооцінки щодо своїх професійних досягнень і професійної компетентності – редукції персональних досягнень) компонентів. У двовірній структурі вигорання емоційне виснаження і деперсоналізацію об'єднують в єдиний чинник або розглядають як центральні чинники вигорання. Синдром вигорання являє собою конструкцію, що складається з емоційного виснаження і деперсоналізації.
Трикомпонентна модель С. Джексона і К. Маслача	Вигорання – тривимірний конструкт, який містить: 1) емоційне виснаження, коли індивід, виснажений емоційно і фізично, скаржиться на постійний головний біль, застуду тощо; 2) деперсоналізацію; 3) редукцію особистих досягнень, коли відбувається «повне емоційне вигорання», що виливається в огиду до всього на світі
Чотирикомпонентна модель А. Мімса і Г. Х. Ферта	Один з елементів вигорання (емоційне виснаження, деперсоналізація або зредуковані персональні досягнення) поділяють на два окремі чинники.
Процесуальна модель Дж. Грінберга	Вигорання являє собою динамічний п'ятиступінчастий процес, що розвивається в часі й має певні фази: 1) <i>«медовий місяць»</i> : професійна діяльність починає приносити менше задоволення; 2) <i>«недолік палива»</i> : з'являються втомленість, апатія, прагнення відсторонитися від професійних обов'язків; 3) <i>«хронічні симптоми»</i> : виникають виснаженість, схильність до захворювань; 4) <i>криза</i> : розвиваються хронічні захворювання, людина втрачає працездатність; 5) <i>«пробиття стіни»</i> : кар'єра знаходиться під загрозою

Динамічна модель Б. Перлмана та Е. А. Хартмана	Процес вигорання розвивається як вплив трьох основних класів реакцій на організаційні стреси: фізіологічні, афектно-когнітивні й поведінкові реакції. Модель являє собою чотири стадії стресу: 1) напруженість, пов'язана з додатковими зусиллями з адаптації до ситуативних робочих вимог; 2) сильні відчуття і переживання стресу; 3) фізіологічні, афектно-когнітивні й поведінкові реакції в індивідуальних варіаціях; 4) багатомірне переживання хронічного психологічного стресу.
Динамічна модель М. Буріша	Розвиток синдрому емоційного вигорання охоплює шість стадій: 1) застережлива фаза: надмірна участь, виснаження; 2) зниження рівня власної участі у ставленні до співробітників, оточення, професійній діяльності; 3) емоційні реакції: депресія, агресія; 4) деструктивна поведінка; 5) психосоматичні реакції.
Динамічна модель Р. Кеп'юто і Д. Спаньола	Розвиток вигорання проходить три стадії. На першій стадії симптоми вигорання є короточасними і виявляються в турботі про себе, наприклад, шляхом розслаблення або організації перерв в роботі. На другій стадії симптоми мають більш затяжний характер і важче піддаються корекції. Симптоми третьої стадії – хронічні, виникають фізичні й психологічні проблеми.
Динамічна модель В.В. Бойка	Розвиток синдрому емоційного вигорання проходить у три фази. Перша фаза – <i>напруга</i> , яка містить симптоми: 1) «переживання психотравмуючих обставин»; 2) «незадоволеності собою»; 3) «загнаності до клітки»; 4) «тривоги і депресії». Друга фаза – <i>резистенція</i> , що має такі симптоми: 1) «неадекватного виборчого емоційного реагування»; 2) «емоційно-етичної дезорієнтації»; 3) «розширення сфери економії емоцій»; 4) «редукції професійних обов'язків». Третя фаза – <i>виснаження</i> , де виявляються симптоми: 1) «емоційного дефіциту»; 2) «емоційної відчуженості»; 3) «особистісної відчуженості, деперсоналізації» 4) «психосоматичних і психовегетативних порушень».

Процес професійного вигорання – це результат, обумовлений впливом затяжного стресу й використанням неадекватних стратегій його подолання. При дослідженні цього процесу необхідно враховувати індивідуальні особливості працівників та чинники, з яких складається їх професійна діяльність.

Чинники вигорання	
Особистісні	Схильність до інтроверсії (низька соціальна активність і адаптованість, спрямованість інтересів на внутрішній світ та ін.); реактивність (динамічна характеристика темпераменту, яка проявляється в силі і швидкості емоційного реагування); низька

	або надмірно висока емпатія (здатність сприймати емоційний стан інших людей, розуміти світ їх душевних переживань, співчувати); жорсткість та авторитарність приставленні до інших; низький рівень самооцінки та самоповаги
Рольові	Рольовий конфлікт; рольова невизначеність; незадоволеність професійним та особистісним зростанням; низький соціальний статус; неприйняття референтною групою
Організаційні	Перенавантаження, дефіцит часу для виконання роботи, відсутність або недостатність соціальної підтримки зі сторони колег та керівництва, неможливість впливу на прийняття важливих рішень, двозначні вимоги до роботи, одноманітна монотонна та безперспективна діяльність, нераціональна організація праці та робочого місця, відсутність вихідних, відпусток та інтересів поза роботою, неефективний стиль керівництва, наявність психологічно важкого контингенту, з яким доводиться мати справу професіоналу у сфері спілкування

Класифікація чинників, які впливають на виникнення емоційного вигорання [37]	
Індивідуальні чиники	Організаційні чиники
Соціально-демографічні: вік, стать, рівень освіти, сімейний стан, стаж роботи	Умови праці: робоче навантаження, дефіцит часу, тривалість робочого дня
Особистісні особливості: витривалість, локус – контроль, стиль опору, самооцінка, екстраверсія, невротизм (тривожність)	Зміст праці: кількість клієнтів, гострота їх проблем, глибина контакту з клієнтом, участь в прийнятті рішень, самостійність у роботі, зворотний зв'язок
Професійна мотивація: ціннісні орієнтації, рівень домагань	Соціально-психологічні: рольовий конфлікт та рольова амбівалентність, соціальна підтримка, зворотний зв'язок
Когнітивні процеси: здібності та інтелект	
Симптоми професійного вигорання [32]	
Фізичні	Втомленість; відчуття виснаження; часті головні болі, зайва вага; безсоння
Поведінкові та психологічні	Важкість праці; знищення професійного ентузіазму; відчуття розчарування; невпевненість; відчуття вини та непотрібності; дратівливість; підозрілість; ригідність; нездатність ухвалювати рішення; зловживання алкоголем або наркотичними засобами
Зовнішні	Соціальна та економічна нестабільність, криза ідейних, правових, духовних, моральних норм, низька соціальноправова захищеність особистості у суспільстві; внутрішні причини професійного вигорання; негативні суспільні стереотипи; негативний приклад керівників певних структурних підрозділів; низька моральна культура трудового колективу; відсутність перспективи професійного зростання; постійна фізична, емоційна та моральна втома; невідповідність умов праці кваліфікації спеціаліста матеріальному еквіваленту – заробітній платі

Розвиток вигорання – це індивідуальний процес, котрий визначається розбіжностями в емоційно-мотиваційній сфері, а також умовами професійної діяльності. Вигорання відбувається поступово. I стадія триває 3–5 років, II стадія – 5–15 років, III стадія – від 10 до 20 років. Відтак загострюються хронічні захворювання і виникають нові.

Метою профілактичної та психокорекційної роботи організаційного психолога щодо синдрому «професійного вигорання» є розвиток психологічних властивостей персоналу, серед яких: здатність швидко адаптуватися до нових вимог професійної діяльності; уміння планувати свою професійну діяльність та ефективно використовувати свій час, що також сприяє пристосуванню до складних умов власної професійної діяльності; розвиток впевненості в собі, соціальної активності, відкритості, розкнутості, витривалості та терплячості; підвищення рівня стресостійкості; оволодіння вміннями та навичками саморегуляції; уміння контролювати свої емоційні прояви; розвиток креативності, здатності спокійно та позитивно сприймати інновації та зміни в професійній діяльності; уміння ефективно вирішувати проблемні ситуації, які можуть виникати в професійній діяльності, у тому числі в стресових умовах та ситуаціях невизначеності.

Заходи з профілактики професійного вигорання	
Суб'єктивний напрям	Об'єктивний напрям
1. Проведення професійного відбору працівників організації згідно з їх знаннями, уміннями та навичками. 2. Забезпечення працівникам таких умов, щоб інтерес до професійної діяльності не знижувався, щоб вони могли виявляти незалежність, індивідуальність та реалізовувати особистісні цінності. 3. Якісне постійне професійне самовдосконалення працівників організації. 4. Запровадження заходів психологічного супроводження щодо стимулювання працівників організації до професійного зростання та самовдосконалення. 5. Вміння працівників організації ставити перед собою короткострокові та довгострокові цілі своєї професійної діяльності.	1. Достойна оплата праці, що має сприйматися як гідна та справедлива, що, у свою чергу, буде сприяти задоволеності професійною діяльністю. 2. Забезпечення оптимального професійного навантаження працівників організації. 3. Забезпечення підвищення престижу професії. 4. Створення сприятливої корпоративної культури.

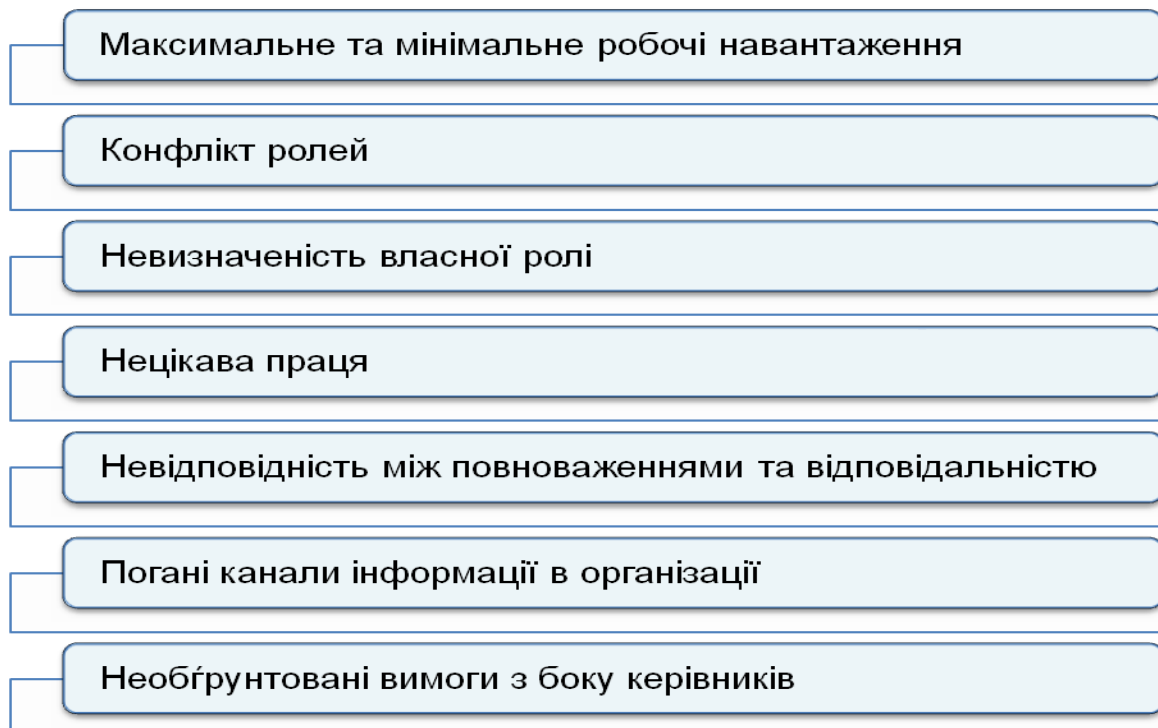
Сучасні дослідження підтверджують, що професійний стрес має великий вплив на виникнення професійного вигорання, яке можна тлумачити як багатовимірний, пов'язаний з роботою і насамперед психічний синдром, що виникає на різних етапах професійної діяльності у фахівців під дією пролонгованого професійного стресу.

СТРЕС (від англ. stress – тиск, напруга) – широке коло станів підвищеної напруженості, що виникають у відповідь на різноманітні екстремальні впливи – стресори. Це емоційний стан людини, що під дією сильних подразників виявляється у напружених переживаннях.

Характеристики стресу



Основні стресори в управлінській діяльності



Антистресові рекомендації

Щоб мінімізувати рівень стресів у колективі, не знижуючи при цьому продуктивності праці, керівник має прислухатися до таких порад:

1. Частіше замислюватися над точністю оцінювання здатностей і схильностей працівників. Відповідність цим якостям людини обсягу й складності завдань, що їй доручаються, – важлива умова профілактики стресів серед підлеглих.

2. Не зневажати «бюрократією», тобто чітким визначенням функцій, повноважень і меж відповідальності працівників. Цим можете запобігати багатьом дрібним конфліктам і взаємним образам.

3. Не дратуватися, якщо працівник відмовляється від отриманого завдання, краще обговорити з ним обґрунтованість відмови.

4. Якнайчастіше демонструвати свою довіру й підтримку підлеглим. За даними одного з американських досліджень, співробітники, що переживали значний стрес, але відчували підтримку начальника, у два рази менше хворіли протягом року, ніж ті, хто такої підтримки не отримував.

5. Використовувати стиль керівництва виробничою ситуацією, що відповідає конкретним особливостям складу співробітників.

6. При невдачах співробітників оцінювати в першу чергу обставини, в яких діяла людина, а не її особисті якості.

7. Не виключати з арсеналу засобів спілкування з підлеглими компроміси, вчинки, вибачення.

8. Заборонити собі використовувати сарказм, іронію, гумор, спрямовані на підлеглого.

9. Якщо виникла необхідність когось покритикувати, не слід випускати з уваги правил конструктивної й етичної критики.

10. Періодично замислюватися над способами зняття вже накопичених підлеглими стресів. Тримати в полі зору проблеми відпочинку співробітників, можливості їх емоційної розрядки, розваг і т.д.

АНТИСТРЕСОВЕ ПІДПОРЯДКУВАННЯ

Людам, які страждають від стресів на роботі, звичайно пропонують такий перелік мінімізації дії стресорів на роботі:

1. Якщо не влаштовують умови й зміст праці, заробітна плата, можливості просування по службі та інші організаційні чинники, постарайтеся ретельно проаналізувати, наскільки реальними є можливості керівництва організації їх поліпшити.

2. Обговоріть свої проблеми з колегами, керівництвом. При цьому не слід когось обвинувачувати і на когось скаржитися. Ви прагнете розв'язати робочу проблему, яка, можливо, стосується не тільки Вас.

3. Постарайтеся налагодити ефективні ділові відносини з керівником. Оцініть масштаб його проблем і допоможіть йому розібратися з Вашими проблемами. Керівники, як правило, потребують «зворотного зв'язку», але не завжди можуть його налагодити.

4. Якщо відчуваєте, що обсяг роботи явно перевищує ваші можливості, знайдіть у собі сили сказати «ні». При цьому зважено й ретельно обґрунтуйте свою відмову, але поясніть, що ви не проти працювати над новими завданнями, якщо вам дозволять звільнитися від частини старих.

5. Не соромтеся попросити керівництво й колег пояснити суть

доручених завдань.

6. Якщо виникає виробничий «конфлікт ролей», не загострюйте ситуацію до моменту, коли доведеться виправдовуватися в невиконанні того чи іншого завдання. Обговоріть проблему несумісності доручених вам справ відразу, звертаючи увагу керівництва на тому, що в підсумку постраждає справа, а не ви особисто.

7. При напруженій роботі шукайте можливість для короточасного відпочинку – двох 10–15-хвилинних періодів розслаблення в день цілком достатньо, щоб зберегти високий рівень працездатності.

8. Слід також пам'ятати про те, що невдачі в роботі рідко бувають фатальними. При аналізі їх причин краще порівнювати себе не з канатоходцем, що не має права на помилку, а з футбольним форвардом, у якого з десятків спроб обіграти захисників вдалими виявляються від сили одна – дві, але й такого їх числа часом буває досить. Набиратися досвіду на власних помилках – природне право будь-якої людини.

9. Обов'язково розряджайте свої негативні емоції, але в суспільно-припустимих формах. Соціально схвалюване керування своїми емоціями полягає не в їх придушенні, а в умінні знаходити придатні канали для їх відведення або випуску. Перебуваючи в сильному роздратуванні, не грюкайте дверима й не кричіть на колег, а знайдіть способи виплеснути свій гнів на що-небудь нейтральне: зламайте пару олівців або порвіть старі папери.

10. Намагайтеся не змішувати особисті й службові відносини.

Перелічені вище рекомендації з попередження стресів у робочих групах мають досить загальний характер. Конкретна стресова ситуація завжди унікальна, оскільки визначається індивідуальністю підданої стресам людини (її темпераментом, характером, стилем спілкування та ін.).

Важливим ключем до успіху в подоланні службових стресів є складання загальної життєвої стратегії індивіда, що спирається на вибрані базові цінності й враховує особливості його особистості.

Методи боротьби зі стресом

Очевидно, що неможливо повністю позбавити людину від стресу. Тому, розробляючи й здійснюючи заходи щодо боротьби зі стресом, менеджер має зосередитися на тих аспектах стресових станів працівників, які прямо й безпосередньо впливають на виробничу поведінку й ефективність їх трудової діяльності.

Боротьба з надмірним стресом – це насамперед виявлення й усунення стресорів – чинників, що його зумовлюють. Вони можуть бути виявлені на двох основних рівнях: на індивідуальному – визначення чинників, що спричиняють стрес у конкретного працівника й потребують змін в організації й умовах його праці; на рівні організації – визначення чинників, що негативно впливають на значну групу працівників і

потребують змін у діяльності всієї організації.

Існують кілька напрямів роботи, спрямованих на зменшення стресу працівників в процесі їх трудової діяльності в організації.

Напрями роботи, спрямовані на зменшення стресу працівників в організації

Напрямок	Зміст
Заходи, пов'язані зі зміною умов праці працівників	Розміщення, навчання, планування й розподіл роботи працівників. Ці заходи слід проводити вже на стадії відбору людей, здатних без внутрішнього напруження впоратися з робочими завданнями
Зміни відносин працівників, їх сприйняття й оцінювання тих чи інших процесів і подій	Співробітники можуть пережити стрес у зв'язку із проведеною реорганізацією, що потребує роз'яснення політики компанії, залучення великої кількості працівників до цього процесу, що допоможе зняти напругу й спричинений нею стрес
Заходи спрямовані на боротьбу зі стресом	Фізкультурні паузи, забезпечення повноцінного відпочинку працівників, створення кімнат психологічного розвантаження

Запитання для самоконтролю

1. Наведіть визначення поняття “психологічне здоров'я” та розкрийте зміст теоретичних підходів до його розуміння.
2. Визначіть складові психологічного здоров'я та його індикатори.
3. Що таке професійне здоров'я та в чому полягають його відмінності від здоров'я психологічного?
4. Охарактеризуйте основні теоретичні моделі професійного здоров'я.
5. Наведіть визначення поняття “професійна деформація” та доведіть багатоаспектність цього феномена.
6. Визначіть чинники та рівні професійної деформації.
7. У чому полягають шляхи подолання професійної деформації?
8. Наведіть визначення поняття «професійне вигорання».
9. Охарактеризуйте моделі вигорання.
10. Назвіть чинники, що сприяють появі професійного вигорання.
11. Прокоментуйте фразу «Керівник має використовувати індивідуальний підхід до підлеглого» .
12. Що в праці керівника може спровокувати виникнення стресу?
13. Назвіть причини виникнення організаційного стресу і засоби щодо його подолання.
14. У чому полягає суть антистресового керівництва?
15. Стисло охарактеризуйте антистресове підпорядкування і напрями роботи, спрямовані на зменшення стресу в організації.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК

1. Баценко, Л. М. Становлення сучасних теоретичних положень про організацію в аспекті розвитку науки управління / Л. М. Баценко, Р. В. Галенін // *Економіка і суспільство*. – 2018. – Вип.18. – С. 258–265.
2. Безносков, С. П. Профессиональная деформация личности / С. П. Безносков. – СПб.: Речь, 2004. – 272 с.
3. Бойко, В. В. Синдром “эмоционального выгорания” в профессиональном общении / В. В. Бойко – СПб.: Питер, 1999. – 434 с.
4. Брэddик, У. Менеджмент в организации / У. Брэddик. – М. : ИНФРА-М, 2003. – 160 с.
5. Виханский, О. С. Менеджмент: учебник / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – М.: Гардарики, 2003. – 528 с.
6. Водопьянова, Н. Е. Синдром выгорания: диагностика и профилактика / Н. Е. Водопьянова, Е. С. Старченкова. – СПб.: Питер, 2005. – 336 с.
7. Геберт, Д. Организационная психология. Человек и организация: пер. с нем. / Д. Геберт, Л. Розенталь; – Харьков : Гуманитарний Центр, 2006. – 624 с.
8. Гринберг, Дж. Организационное поведение: от теории к практике / Дж. Гринберг, Р. Бейрон. – М.: Вершина, 2004. – 880 с.
9. Грицук, О. В. Основні підходи у дослідженні структури й динаміки синдрому емоційного вигорання у вітчизняній та зарубіжній психології / О. В. Грицук // *Вісн. Харків. нац. пед. ун-та ім. Г. С. Сковороди. Сер. Психологія*. – 2012. – №. 42 (1). – С. 51–57.
10. Джуэлл, Л. Индустриально-организационная психология: учеб. для вузов / Л. Джуэлл. – СПб.: Питер, 2001. – 720 с.
11. Дзюба, Т. М. Концептуальні моделі професійного здоров'я особистості / Т. М. Дзюба // *Актуальні проблеми психології*. – 2017. – Т.1. – Вип.47. – С. 8–14.
12. Дружилов, С. А. Профессиональные деформации как индикаторы дезадаптации и душевного неблагополучия человека / С. А. Дружилов // *Сибирский педагогический журнал*. – 2010. – № 6. – С. 171–178.
13. Ермакова, М. Л. Управление адаптацией новых сотрудников организации / М. Л. Ермакова // *Мир инноваций*. – 2015. – С. 18–21.
14. Жарікова, С. Б. Забезпечення психологічного здоров'я підлітків в умовах загальноосвітніх навчальних закладів: автореф. дис. ... канд. психол. наук: 19.00.07 / С. Б. Жарікова. – Харків, 2012. – 19 с.
15. Журавлев, А. Л. Психология совместной деятельности в условиях организационно-экономических изменений: дис. ... докт. психол. наук: 19.00.05 / А. Л. Журавлев. – М., 1999. – 132 с.
16. Занковский, А. Н. Организационная психология: учеб. пособие для вузов / А. Н. Занковский. – М.: Флинта МПСИ, 2002. – 648 с.

17. Ильина, Н. А. Отношение к нововведениям в производственном коллективе: автореф. канд. дис. ... канд. психол. наук: 19.00.05 / Н. А. Ильина. – Л., 1985. – 24 с.
18. Калугина, Д. А. Адаптация персонала в системе организационного поведения предприятий коммерческого сектора и органов власти / Д. А. Калугина // *Экономика, социология и право*. – 2016. – №7. – С. 63–66.
19. Картузова, А. А. Профессиональная деформация личности: определение понятия / А. А. Картузова // *Педагогика, психология и медико-биологические проблемы физического воспитания и спорта*. – 2007. – № 3. – С. 48–51.
20. Кирхлер, Э. Психологические теории организации. Психология труда и организационная психология / К. Майер-Пести, Э. Кирхлер, Е. Хофманн. – Харьков : Гуманитарный центр, 2005. – 308 с.
21. Клименко, І. В. Гендерні особливості професійної деформації працівників органів внутрішніх справ України: автореф. дис. ... канд. психол. наук : 19.00.06 / І. В. Клименко. – Харків, 2013. – 22 с.
22. Козерацький, Г. В. Феномен професійної деформації особистості педагога: причини, шляхи профілактики і подолання / Г. В. Козерацький // *Правова держава*. – 2014. – № 18. – С. 14 –150.
23. Козлов, А. В. Психологическое здоровье как аспект становления личности / А. В. Козлов // Актуальні питання теорії та практики психолого-педагогічної підготовки фахівців за соціономічним профілем: матеріали Всеукр. наук.-практ. конф., 22–23 трав. 2010 р. / Хмельниц. нац. ун-т. – Хмельницький, 2010. – С. 264 — 265.
24. Кононова, В. С. Адаптация персонала на предприятии / В. С. Кононова // *Интеграционные процессы в науке в современных условиях*. – 2018. – С. 220–223.
25. Корольчук, М. Перспективи розвитку організаційної та економічної психології в Україні / М. Ковальук // *Актуальні проблеми психології*. – 2012. – №4. – С.63–72.
26. Кричевский, Р. Л. Если Вы – руководитель... Элементы психологии менеджмента в повседневной работе / Р. Л. Кричевский. – М.: Дело, 1993. – 352 с.
27. Керівництво організацією / О. Є. Кузьмін, Н. Т. Мала, О. Г. Мельник, І. С. Процик. – Львів: Львівська політехніка, 2008. – 61 с.
28. Куршаков, А. Ю. Адаптация новых сотрудников: понятие, цели, инструменты / А. Ю. Куршаков // *Молодежь и наука*. –2015. –№ 4. – С. 20–25.
29. Максименко, С. Д. Передмова / С. Д. Максименко // *Організаційна психологія, економічна психологія*. – 2015. – №1. – С. 9 – 10.
30. Маланы́на, Т. М. До проблеми психологічного здоров'я / Т. М. Маланы́на // *Вісн. Черніг. нац. пед. ун-та. Сер. Психологічні*

науки. – 2015. – № 128. – С. 176–179.

31. Маркова, А. К. Психология профессионализма / А. К. Маркова. – М.: Знание, 1996.–306 с.

32. Мащак, С. О. Професійне вигорання особистості як соціально-психологічна проблема / С. О. Мащак // *Наук. вісн. Львів. держ. ун-та внутр. справ. Сер. Психологія*. – 2012. – №. 2 (1). – С. 444–452.

33. Методы организационной диагностики в управлении персоналом: учеб.-метод. пособие для студ. высш. учеб. заведений / Е. В. Киселева, М. Н. Крутцова, Л. Г. Приятелева, А. М. Рудко, Л. И. Скворцова, С. Г. Старцева; под ред. Е. В. Киселевой. – Вологда: РАНХиГС, 2016. – 422 с.

34. Мещеряков, Б. Г. Большой психологический словарь / Б. Г. Мещеряков, В. П. Зинченко. – М., 2002. – 630 с.

35. Носырева, И. Г. Проблемы адаптации выпускников вузов на региональном рынке труда / И. Г. Носырева, Т. И. Данильчук // *Актуальные вопросы развития социально-трудовой сферы*. –2016. – С. 73–83.

36. Матішкіна, М. В. Організаційна поведінка: навч. посіб. / М. В. Матішкіна. – Старобільськ, 2016.–200 с.

37. Орёл, В. Е. Синдром психического выгорания личности / В. Е. Орел. – М.: Институт психологии РАН, 2005.–330 с.

38. Поплавська, А. П. Теоретичний аналіз проблеми лояльності персоналу до організації /А. П. Полтавська // *Проблеми сучасної психології*. –2012. –№ 2. – С. 64–71.

39. Прищак, М. Д. Психологія управління в організації : навч. посіб. / М. Д. Прищак, О. Й. Лесько. – Вінниця: ВНТУ, 2012.–141 с.

40. Психологічні детермінанти розвитку організаційної культури: монографія / Л. М. Карамушка [та ін.]; за ред. Л. М. Карамушки. – Київ: Педагогічна думка, 2015. – 288 с.

41. Психология профессионального здоровья / Г. С. Никифоров [и др.]; под ред. Г. С. Никифорова. – СПб.: Речь, 2006. – 480 с.

42. Сардак, О. В. Дослідження теоретичних аспектів управління лояльністю персоналу підприємства / О. В. Сардак // *Науковий вісник НЛТУ України*. – 2014. – № 2. – С. 239–245.

43. Суходольский, Г. В. Организационная психология / Г. В. Сардак. – Харьков: Гуманитарный Центр. – 256 с.

44. Титаренко, Т. М. Психологічне здоров'я особистості: засоби самопомоги в умовах тривалої травматизації / Т. М. Титаренко. – Кропивницький : Імекс-ЛТД, 2018. – 160 с.

45. Томаржевська, І. В. Шляхи подолання професійної деформації особистості спеціаліста соціономічної сфери / І. В. Томаржевська // *Вісн. Нац. ун-ту оборони України*. – 2015. – № 1. – С. 224 – 229.

46. Туриніна, О. Л. Методологія та методи психологічного дослідження: навч.-метод. посіб. / О. Л. Туриніна. – Київ: Персонал, 2018.

– 206 с.

47. Управління розвитком організаційної культури загальноосвітніх навчальних закладів: наук.-метод. посіб. / за ред. Л. М. Карамушки, А. М. Шевченко. – Біла Церква : КОІПОПК, 2014. – 140 с.

48. Філатова, Л. С. Теоретичні аспекти теорій лідерства крізь призму ефективного лідерства /Л. С. Філатова, Л. В. Новохацька // *Економіка: реалії часу*. – 2014. – № 3. – С. 64–69.

49. Харский, К. Благонадежность и лояльность персонала / К. Харский. – СПб.: Питер, 2003. – 496 с.

50. Храмов, Е. В. Разработка и апробация программы наставничества / Е. В. Храмов // *Инновационное развитие*. – 2017. – № 2. – С. 99–101.

51. Чудакова, В. П. Формування психологічної готовності персоналу освітніх організацій до інноваційної діяльності: дис. ... канд. психол. наук: 19.00.10 / В. П. Чудакова. – Київ, 2016. – 212 с.

52. Шейн, Э. Х. Организационная культура и лидерство / Э. Х. Шейн. – СПб. : Питер, 2002. – 336 с.

53. Шульц, Д., Психология и работа / Д. Шульц, С. Шульц. – СПб. : Питер, 2003. – 560 с.

54. Davis, J. A. Innovation and technology in Europe: from the eighteenth century to the present day (The Nature of Industrialization, Vol 2) / J. A. Davis, P. Mathias, B. Blackwell, 1991. –192 p.

Навчальне видання

Жарікова Світлана Борисівна

Научитель Олена Давидівна

Гулий Юрій Іванович

Харченко Андрій Олександрович

ОРГАНІЗАЦІЙНА ПСИХОЛОГІЯ

Редактор В. М. Коваль

Зв. план, 2021

Підписано до видання 08.06.2021

Ум. друк. арк. 4,3. Обл.-вид. арк. 4,81. Електронний ресурс

Видавець і виготовлювач

Національний аерокосмічний університет ім. М. Є. Жуковського

«Харківський авіаційний інститут»

61070, Харків-70, вул. Чкалова, 17

<http://www.khai.edu>

Видавничий центр «ХАІ»

61070, Харків-70, вул. Чкалова, 17

izdat@khai.edu

Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи
до Державного реєстру видавців, виготовлювачів і розповсюджувачів
видавничої продукції сер. ДК № 391 від 30.03.2001