

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
«ХАРКІВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ»

**ІНТЕРАКТИВНИЙ НАВЧАЛЬНО-МЕТОДИЧНИЙ ПОСІБНИК
З ДИСЦИПЛІНИ «ОРГАНІЗАЦІЙНА ПСИХОЛОГІЯ»**

*для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти
очної та заочної форми навчання
за спеціальністю 053 «ПСИХОЛОГІЯ»*

Затверджено
Редакційно-видавничою
радою університету,
протокол № 1 від 28.01.2022 р.

Харків 2022

УДК 159.9:331

Б73

*Затверджено редакційно-видавничою радою
Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут»
Протокол № 1 від 28 лютого 2022 року*

Упорядник:

Жанна БОГДАН, доцент кафедри педагогіки та психології управління соціальними системами ім. акад. І.А. Зязюна, к.психол.н., доцент

Рецензент:

Професор кафедри педагогіки та психології управління соціальними системами ім. акад. І.А. Зязюна, д.психол.н., професор Ніна ПІДБУЦЬКА

Богдан Ж.

Б73 «ОРГАНІЗАЦІЙНА ПСИХОЛОГІЯ»: Інтерактивний навчально-методичний посібник для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти очної та заочної форми навчання за спеціальністю 053 «ПСИХОЛОГІЯ» Харків: НТУ «ХПІ», 2022. 88 с.

ISBN

Інтерактивний навчально-методичний посібник з дисципліни «Організаційна психологія» відображає сучасний стан психологічних досліджень проблематики особистості в організаційному просторі, містить: анотацію, конспект лекцій, інтерактивні презентації та фільмографії, тестові питання для контролю знань, перелік тем та методичні вказівки до написання розрахункового завдання (курсової роботи), інформаційні ресурси та рекомендовану літературу.

Призначено для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти за спеціальністю 053 Психологія.

УДК 159.9:331

© Богдан Ж., 2022

© НТУ «ХПІ», 2022

ISBN

ЗМІСТ

	Стор.
АНОТАЦІЯ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ.....	4
СТРУКТУРА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ.....	5
КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ.....	7
ТЕМА 1. Організаційна психологія як комплексна наукова дисципліна.....	7
ТЕМА 2. Організація: феномен і структура.....	14
ТЕМА 3. Групи в організації.....	22
ТЕМА 4. Індивідуальні особливості як фактор поведінки в організації.....	25
ТЕМА 5. Психологічні механізми мотивації персоналу.....	34
ТЕМА 6. Комунікації в організаціях.....	40
ТЕМА 7. Управління і влада в організації. Менеджер в організації. Влада.....	46
ТЕМА 8. Організаційна культура та розвиток.....	51
ШКАЛА ОЦІНЮВАННЯ, МЕТОДИ НАВЧАННЯ, МЕТОДИ КОНТРОЛЮ.....	60
ПЕРЕЛІК ТЕМ ДЛЯ НАПИСАННЯ РОЗРАХУНКОВОГО ЗАВДАННЯ (КУРСОВА РОБОТА).....	61
ЗАГАЛЬНІ МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ДО НАПИСАННЯ РОЗРАХУНКОВОГО ЗАВДАННЯ (КУРСОВА РОБОТА).....	63
РОЗПОДІЛ БАЛІВ, ЯКІ ОТРИМУЮТЬ ЗДОБУВАЧІ ЗА РОЗРАХУНКОВЕ ЗАВДАННЯ (КУРСОВА РОБОТА).....	68
ІНДИВІДУАЛЬНІ КОНТРОЛЬНІ ЗАВДАННЯ З ДИСЦИПЛІНИ «ОРГАНІЗАЦІЙНА ПСИХОЛОГІЯ» ДЛЯ ЗДОБУВАЧІВ ДРУГОГО (МАГІСТЕРСЬКОГО) РІВНЯ ВИЩОЇ ОСВІТИ СПЕЦІАЛЬНОСТІ 053 «ПСИХОЛОГІЯ» ЗАОЧНОЇ ФОРМИ НАВЧАННЯ.....	69
ПЕРЕЛІК ТЕСТОВИХ ЗАВДАНЬ.....	72
БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	86

АНОТАЦІЯ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

Назва показників	Характеристика
Повна назва дисципліни	Організаційна психологія
Викладацький склад	доцент Жанна БОГДАН
Спеціальність	053 «Психологія»
Освітня програма	Психологія
Кількість годин	120
Кредити ECTS	4
Опис	<p>В рамках курсу здобувачі зможуть опанувати основні теоретичні та практичні набутки сучасної психологічної науки для подальшого використання в практичній діяльності організаційного психолога; відпрацювати методи та методики, які застосовують в організаційній психології.</p> <p>Мета вивчення дисципліни – надання здобувачу знань про психологічні закономірності організації як психологічного феномену та особистісного розвитку працівника в організації.</p> <p>Результати навчання полягають у наступному: Узагальнювати емпіричні дані та формулювати теоретичні висновки; Розробляти програми психологічних інтервенцій (тренінг, психотерапія, консультування тощо), провадити їх в індивідуальній та груповій роботі, оцінювати якість; Розробляти просвітницькі матеріали та освітні програми, впроваджувати їх, отримувати зворотній зв'язок, оцінювати якість; Доступно і аргументовано представляти результати досліджень у писемній та усній формах, брати участь у фахових дискусіях; Оцінювати ступінь складності завдань діяльності та приймати рішення про звернення за допомогою або підвищення кваліфікації; Впроваджувати інноваційні технології та методи індивідуальної та групової психологічної допомоги з використанням інноваційних психотехнологій та сучасних психодіагностичних методик.</p> <p>Методи навчання: словесні (бесіда, дискусія, лекція, робота з книгою); наочні (ілюстрація практичними прикладами); ігрові (рольові, ділові); документальні (робота з документами, аналіз, складання документів); інтерактивні (підбір та обговорення фільмів/відеоматеріалів, дебати, виступи-презентації); самостійні (опрацювання лекційного матеріалу та професійної літератури); дослідницькі (теоретичний аналіз наукових джерел, емпіричне дослідження); тренінгові (тренінгові вправи, обговорення, рефлексія).</p>
Тип дисципліни	Обов'язкова
Підсумковий контроль	Екзамен; Захист курсової роботи у 1 семестрі

СТРУКТУРА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

Тема №1. Організаційна психологія як галузь наукового знання.

Організаційна психологія як область міждисциплінарних досліджень. Історія розвитку організаційної психології, сучасний стан організаційної психології.

Специфіка предмета організаційної психології в комплексі наукових дисциплін про трудову діяльність людини та управлінні персоналом.

Методи організаційної психології (спостереження, аналіз документів, опитування, експеримент), їх специфіка. Основні напрямки досліджень в організаційній психології.

Тема №2. Індивідуальні особливості як фактор поведінки в організації.

Визначення та основні характеристики організації. Основні функції організаційної структури. Типи організаційних структур.

Показники ефективності організації. Системні підходи до аналізу організацій.

Індивідуальні змінні, значимі в організаційному контексті: біографічні характеристики, здібності, цінності, установки, особистісні риси (Велика П'ятірка, локус контролю та самоефективність, авторитаризм, схильність до ризику, догматизм, макіавеллізм).

Тема №3. Соціалізація індивіда в організації.

Поняття організаційної соціалізації. Стадії соціалізації. Соціалізація в організації як безперервний процес. Параметри соціалізації.

Фактори соціалізації (відбір, навчання, оцінка виконуваної роботи, наставництво). Соціалізація і кар'єра в організації.

Особистісні особливості, що впливають на поведінку індивіда в організації

Тема №4. Мотивація праці.

Потреби як основа мотивації праці. Теорії мотивації: ієрархія потреб Маслоу, теорія Альдерфера, двофакторна теорія Херцберга, теорія здобутих потреб Макклелланда.

Процесуальні теорії мотивації: теорія очікувань, теорія справедливості, модель Портера-Лоулера. Теорія постановки цілей.

Модель, яка підкріплює мотивацію. Поняття зовнішньої і внутрішньої мотивації.

Тема №5. Задоволеність працею.

Задоволеність працею як аттитюд. Підходи до визначення задоволеності працею. Задоволеність працею і організаційна єдність.

Вимірювання задоволеності. Індивідуальні фактори задоволеності роботою. Задоволеність працею і задоволеність життям.

Згуртованість і групові норми як фактор групової діяльності. Психологічна характеристика процесу прийняття управлінського рішення: форма, етапи, феноменологія, індивідуальні відмінності

Тема №6. Проблема стресу в організації.

Поняття стресу, дистресу, еустресу. Психосоціальні стресори в організації. Особистісні чинники, що сприяють подоланню стресу.

Згуртованість. Фактори згуртованості. Позитивні і негативні наслідки згуртованості.

Поведінка типу А і В. Наслідки стресу. Синдром вигорання. Організаційні програми зниження стресу. Вплив відданості на трудову поведінку.

Тема №7. Комунікація як сполучний процес в організації.

Види комунікацій. Моделі комунікативних мереж. Неформальне спілкування в організації: функції, особливості. «Виноградна лоза», її схеми. Чутки.

Моделі арбітражу і посередництва у вирішенні конфліктів.

Ухвалення рішення і комунікація як сполучні процеси в управлінні. Індивідуальні та групові рішення. Комунікативна поведінка керівника (ділові бесіди, переговори, наради, публічні виступи)

Тема №8. Управління організаційними конфліктами.

Конфлікти в організації: необхідність управління. Типи конфліктів, причини, наслідки. Організаційні та особистісні чинники конфліктів.

Поняття організаційного та психологічного клімату. Природа, структура та фактори психологічного клімату.

Форми міжособистісної влади. Влада підрозділів. Влада підлеглих. Наділення владою. Влада і покора. Адміністративні та психологічні методи управління конфліктами

ТЕМА 1
ОРГАНІЗАЦІЙНА ПСИХОЛОГІЯ ЯК КОМПЛЕКСНА НАУКОВА
ДИСЦИПЛІНА

ПЛАН:

1. Організаційна психологія як область міждисциплінарних досліджень.
2. Історія розвитку організаційної психології, сучасний стан організаційної психології.
3. Специфіка предмета організаційної психології в комплексі наукових дисциплін про трудову діяльність людини та управлінні персоналом.
4. Методи організаційної психології (спостереження, аналіз документів, опитування, експеримент), їх специфіка.
5. Основні напрямки досліджень в організаційній психології.

Конспект лекції за темою 1

Організація — це об'єднання людей, що спільно реалізують цілі, програми і взаємодіють на основі певних норм і правил. Будь-яка організація в суспільстві соціальна, а її члени взаємозалежні. Організація є об'єктом вивчення цілого комплексу наук — соціології, культурології, економіки, юриспруденції, історії, теорії управління та інших.

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

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

Традиційними областями організаційної психології є:

1. Набір, відбір та навчання персоналу.
2. Аналіз трудової діяльності, умов праці (в т.ч. організації робочого місця).
3. Мотивація і задоволеність працею.
4. Прийняття рішень.
5. Лідерство та керівництво.
6. Комунікація в організації.
7. Міжособистісні відносини, конфлікти, організаційний клімат.
8. Організаційна культура.
9. Організаційні зміни та розвиток.

Предмет організаційної психології дозволяє охарактеризувати її як комплексну практико-орієнтовану наукову дисципліну. Як наукова дисципліна, організаційна психологія пов'язана з експериментальною психологією, соціологією, диференціальною психологією, інженерною психологією, антропологією, політологією, соціальною психологією, а також з науками, найбільш близькими за своєю

проблематикою до завдань виявлення закономірностей поведінки людини в організаційному контексті і визначенні умов ефективного розвитку організацій — теорією управління організацією (менеджментом) і організаційним розвитком.

Формування організаційної психології як самостійної науки пов'язане з усвідомленням в управлінні бізнесом на початку середини ХХ століття значущості психологічних факторів і пошуку вирішення організаційних проблем. Становлення організаційної психології як самостійної дисципліни відбувається в другій половині 60-х років, а її формальне визнання — в 1973 році, коли була створена Американська психологічна асоціація. До початку 80-х років цей напрям психологічної науки став визнаним в усьому світі.

Становлення і розвиток організаційної психології можна розділити на три періоди.

I період (кінець ХІХ в. — 40-і рр. ХХ в.). Відмінні особливості цього періоду — *розвиток виробничої структури.*

Характеристики успішного підприємця того періоду:

- Знання виробничого процесу.
- Вміння домогтися низької собівартості продукції.

Дослідження поведінки людини в організації розглядалося з точки зору ряду теорій. Три з них склали «класичну» школу (М. Вебер, Ф. Тейлор, А. Файоль).

1. 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 поділ особистого та організаційного життя;
- дисципліна.



2. Теорія «наукового управління» Фредеріка Тейлора (1856-1915):

Управління як особлива функція складається з ряду принципів, які можуть застосовуватися 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. Зарплата повинна бути індивідуальною.

Підвищення ефективності виробництва здійснюється в двох основних напрямках:



- стандартизація засобів виробництва;
- введення функціональних майстрів, які організаційно входять до структури цеху або планового відділу, кожен з них контролює певну кількість робітників.



3. Теорія Анрі Файоля (1841-1925).

Теорія адміністративного управління — «адміністративна школа» Анрі Файоля.

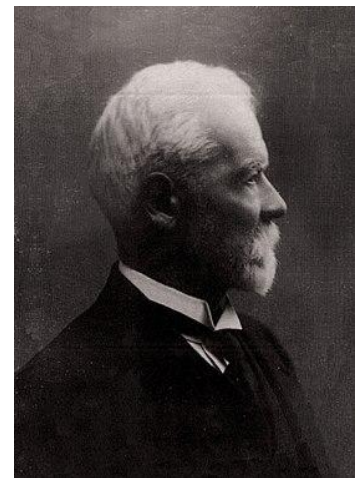
А. Файоль розділив діяльність на 6 основних видів: технічна, комерційна, фінансова, забезпечення безпеки, звітна, управління, виділивши тим самим діяльність з управління в особливий вид професійної діяльності.

На думку Файоля, існують універсальні управлінські принципи, і успіх організації визначається менеджментом.

Файоль став першим дослідником, який дав теоретичний аналіз управлінської діяльності:

- Планувати — постановка цілей і вибір стратегій їх досягнення.
- Організувати — виробляти певну структуру, яка сприятиме досягненню цілей.
- Координувати — приводити зусилля багатьох людей до відповідності спільної мети діяльності.
- Контролювати — визначати напрямок.

Для підвищення оперативності був запропонований «місток Файоля» — делегування повноважень на нижчий рівень.





Основні принципи управління (за Файолем):

- розподіл праці;
- влада і відповідальність;
- дисципліна;
- один керівник;
- єдність дії;
- підпорядкування приватних інтересів загальним;
- винагорода;
- централізація;
- скалярний ланцюг — «ланцюг начальників»;
- порядок;
- справедливість;
- стабільність персоналу;
- ініціатива;
- корпоративний дух.

В цілому, на думку представників «класичної» школи (М. Вебер, Ф. Тейлор, А. Файоль), успішність організацій визначають:

- ієрархічна структура;
- раціональні правила та інструкції;
- наявність у службовців сильного почуття відповідальності;
- спеціалізація задач;
- призначення на посаду за реальні якості;
- планова послідовність діяльності.

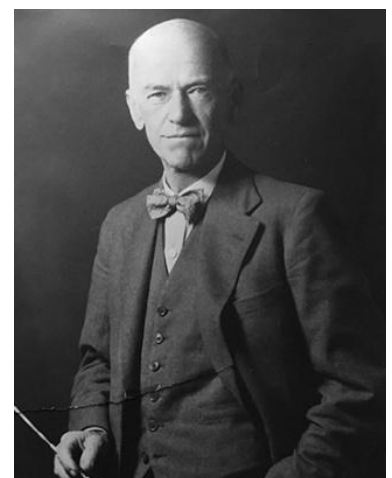
4. Теорія Елтона Мейо (1880-1949). Теорія «людських відносин» — соціально-психологічна школа Елтона Мейо.

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 приналежність до певної групи і включена в контекст групової поведінки.

2. Бюрократична організація з її жорсткою ієрархією несумісна з природою людини та її свободою.



3. Керівники підприємств більшою мірою повинні орієнтуватися на людей, ніж на продукцію.

4. Винагорода за працю всієї групи ефективніше винагороди однієї людини.

II період (після II світової війни). Основна характеристика — масовий збут товарів і послуг. Ринок вимагав переходу 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.

5. Теорія X–Y Дугласа МакГрегора (1906–1964).

В своїй основній праці «Людська сторона організації» (1960) першим пов'язав погляди психологів на мотивацію людини з теорією управління персоналом в організації, запропонувавши два варіанти ставлення працівника до праці.

Основні положення теорії X:

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, щодо якої вони прийняли певні зобов'язання.

3. Найзначнішою винагородою служить потреба людини в самореалізації.

4. При створенні відповідних умов людина здатна навчитися не тільки приймати відповідальність, але і прагнути брати її на себе.

5. Більшість людей здатні вносити творчий внесок у вирішення проблем організації.



Теорія X

Менеджмент

X

Персонал

Теорія X – авторитарний, репресивний стиль. Жорсткий контроль, жодного розвитку. Порок дає обмежену, депресивну культуру.

Теорія Y

Персонал

Y

Менеджмент

Теорія Y – ліберальна та розвиваюча. Контроль, досягнення та постійне вдосконалення досягаються за рахунок наділення повноваженнями та передачі відповідальності

III період — (з 70 рр. ХХ в.), коли країни з розвинутою економікою вступили в постіндустріальний період свого розвитку. Основна характеристика цього періоду - посилення конкуренції, кризи, стрибки курсу валют і т.д., що змушує топ-менеджерів шукати нові технології підвищення ефективності діяльності організацій. З'являються дослідження з організаційної культури, принципово нові технології навчання керівників і персоналу.

6. Теорія Z (Вільям Оучи).

Зіставивши продуктивність праці на однакових операціях в американських і японських компаніях, Оучи виявив відмінності в японському менеджменті, які забезпечують їм переваги:

- 1) акцент на русі інформації й ініціативи знизу вгору;
- 2) перетворення вищого керівництва (топ-менеджменту) з органу, що видає накази, в орган, який сприяє прийняттю рішень;
- 3) використання середньої управлінської ланки (міддл-менеджменту) як ініціатора і рушійної сили рішення проблем;
- 4) прийняття рішень па основі консенсусу;
- 5) підвищена увага до благополуччя співробітників.

На основі цих відмінностей були розроблені основні принципи теорії Z:

- децентралізація управління організаціі;
- групове прийняття рішень;
- акцент на дрібні групи при організації праці;
- постійне навчання та розробка програм «службова кар'єра».

Все більше місце в дослідженнях по ОП почали займати питання організаційної культури, отримали розвиток принципово нові технології навчання керівників і персоналу.

Протягом всієї історії створення та розвитку організаційної психології відбувалося уточнення предмета досліджень і розвиток теорій і методів. І якщо в 70-і роки організаційна психологія вирішувала чисто прикладні завдання, то вже в останні десятиліття вийшла за рамки вузької прикладної дисципліни і перестала бути простим додатком психологічних знань до вирішення організаційних проблем, вирішуючи проблеми і питання, які властиві виключно організаціям і людям, що там працюють.

Рівні аналізу організаційної психології

Дослідження проблем діяльності організації методами організаційної психології з метою підвищення її ефективності та продуктивності проводиться на трьох рівнях: організації як єдиного цілого, групи як елемента організації та індивіда як елемента групи. Це дозволяє розглядати організацію як штучну систему і застосувати для аналізу її діяльності функціонально-системний підхід. Відповідно до цього підходу, вивчаються:

1. Індивід — у двох аспектах:

1.1. як носій специфічних особистісних характеристик, його сприйняття, мотивацію до трудової діяльності в даній організації, задоволеність працею. Основна увага



приділяється взаємозв'язкам між психологічними факторами і трудовими ролями;

1.2. як член групи і його поведінка в даному організаційному середовищі. Поведінка працівників впливає на діяльність організації, викликаючи зміни в результаті її діяльності, структурі, культурі тощо.

2. Група як об'єднання індивідів, характеристика якої не є простою сумою особистісних характеристик її членів. Група встановлює свої цілі, має свій світогляд і специфічну поведінку. Такі параметри групи, як структура, динаміка розвитку, сумісність і т.п. виступають важливими детермінантами організаційної ефективності. Так, індустріальний підхід в організаційній психології робить упор на вивченні великих колективів, психологічних аспектів соціальних процесів і широко використовується при плануванні широкомасштабної кадрової стратегії.

3. Організація вивчається за розміром і структурою, ступенем формалізації, ієрархічним рівнем, ступенем централізації, охопленням контролем та іншими показниками.

4. Зовнішнє середовище (надсистема), в якій існує організація, і її вплив на діяльність організації,

Організаційна психологія розглядає зазначені рівні як взаємодіючі і взаємодоповнюючі, і одну зі своїх основних завдань бачить у визнанні важливості вивчення поведінки на кожному із зазначених рівнів і в інтеграції цих знань в єдину систему.

В організаційній психології при дослідженні використовуються як загальнопсихологічні методи (спостереження, бесіда, інтерв'ю, анкетування, тестування, соціометрія), так і спеціалізовані: фотографія робочого дня, хронометраж, трудовий метод, самоспостереження професіонала, аналіз продуктів діяльності, аналіз експертних оцінок.

Презентація до теми 1

Фільмографія до теми 1



ТЕМА 2

ОРГАНІЗАЦІЯ: ФЕНОМЕН І СТРУКТУРА

ПЛАН:

1. Визначення та основні характеристики організації.
2. Основні функції організаційної структури
3. Типи організаційних структур
4. Показники ефективності організації
5. Системні підходи до аналізу організацій

Конспект лекції за темою 2

1. Визначення та основні характеристики організації

Організація — складна комплексна відкрита система, яка складається мінімум з трьох основних підсистем: виробничої (виконання основної функції), соціальної (взаємини між співробітниками по вертикалі і горизонталі) і зовнішніх зв'язків.

Від інших видів груп організацію відрізняють такі суттєві ознаки:

1. *Експліційність* — наявність явної мети, доступної для спостереження збоку.
2. *Організаційна влада* — обмеження волі індивідуальної поведінки (основне — у напрямку до цілі) в певних підрозділах і рівнях ієрархії.
3. *Організаційна структура* (посадові ролі у вигляді інструкцій), сталість простору (місце розташування) і часу (графік роботи).
4. *Підбір кадрів* з певними характеристиками для виконання спеціалізованих функціональних обов'язків.

5. *Формальність структури*, яка:

- *раціональна* (в її основі — принцип доцільності, свідомого руху до мети);
- *безособова* (відносини між індивідами встановлюються за складеною програмою, тобто передбачаються тільки службові зв'язки);
- *функціональна* (передбачається досягнення лише функціональних цілей).

Формальна структура організації визначає ролі, назви посад, рівні, ранги і структуру звітності.

Усередині формальної структури виділяють:

- систему вертикальної залежності ряду службових позицій;
- функціональну організацію (тобто спеціалізоване керівництво за функцією);
- штабну організацію (наявність штабу радників, експертів, помічників поза системою вертикальної залежності).

Наявність соціального компонента в організації як системі і залежність її діяльності від людського фактора створює, крім формальної, і неформальну структуру — систему відносин між членами організації, що не регламентована спеціальними розпорядженнями. Вона виникає як прояв особистих симпатій, ціннісних орієнтацій, інтересів, потреб, психологічних особливостей і певною мірою впливає на політику організації.

2. Основні функції організаційної структури

Головна функція організаційної структури – забезпечення контролю та координації діяльності підрозділів підприємства. Організаційна структура підприємства відображає рівень повноважень, делегованих різним функціональним і лінійним підрозділам підприємства.

1. Нормування — забезпечує рівномірний і ритмічний хід виробництва, реалізується за допомогою нормативних документів.

2. Планування — складання програми конкретних дій по досягненню намічених цілей.

3. Координація — забезпечення узгодженої і злагодженої роботи підрозділів підприємства.

4. Контроль — виявлення, узагальнення, аналіз та оцінка результатів виробничо-господарської діяльності підприємства.

5. Регулювання — прийняття оперативних заходів по усуненню виявлених відхилень від планованих результатів і ходу виробничого процесу.

3. Типи організаційних структур

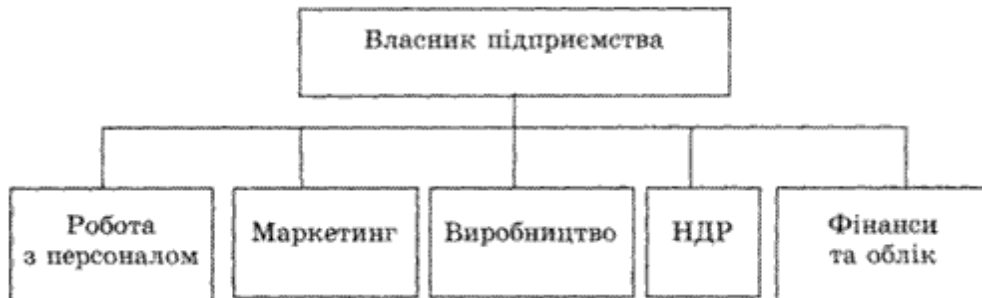
1. Лінійна структура управління. Керівники підрозділів нижчих ступенів безпосередньо підпорядковуються одному керівнику більш високого рівня і пов'язані з вищестоящою системою тільки через нього.



При такій організації один керівник відповідає за весь обсяг діяльності, і передача управлінських рішень кожному з підрозділів одного рівня відбувається тільки від одного начальника (принцип єдиноначальності). Керівник несе повну відповідальність за результати діяльності підлеглих йому підрозділів.

Переваги	Недоліки
<ol style="list-style-type: none">1. Встановлення чітких і простих зв'язків між підрозділами.2. Єдність і чіткість розпорядництва.3. Узгодженість дій виконавців.4. Підвищення відповідальності керівника за результати діяльності очолюваного підрозділу.5. Оперативність у прийнятті рішень.6. Отримання виконавцями пов'язаних між собою розпоряджень і завдань, забезпечених ресурсами.7. Особиста відповідальність керівника за результати діяльності свого підрозділу	<ol style="list-style-type: none">1. Високі вимоги до керівника, який повинен мати різнобічні знання і досвід з усіх функцій управління та сфер діяльності, що у свою чергу обмежує можливості керівника ефективно управляти організацією.2. Перевантаження інформацією, великий потік документації, безліч контактів з підлеглими, вищими та суміжними організаціями.3. Відсутність спеціалістів з окремих функцій управління.4. Критерії ефективності підрозділів не пов'язані з результатами роботи підприємства.5. Мала гнучкість організації

2. Функціональна структура управління. В її основі лежить принцип повноправного розпорядництва: кожен керівник має право давати вказівки з питань, що входять у його компетенцію. Це створює умови для формування апарату фахівців, які в силу своєї компетенції відповідають тільки за певну ділянку роботи.



Така децентралізація робіт між підрозділами:

- дозволяє ліквідувати дублювання у вирішенні завдань управління окремими службами;
- створює можливість для спеціалізації підрозділів по роботах, єдиним змістовно і технологічно, що значно підвищує ефективність функціонування апарату управління.

Переваги	Недоліки
<ol style="list-style-type: none"> 1. Висока компетентність спеціалістів, які відповідають за виконання конкретних функцій. 2. Розширення можливостей лінійних керівників у питаннях стратегічного управління виробництвом переданням ряду функцій спеціалізованим ланкам. 3. Створення можливості централізованого контролю стратегічних результатів. 4. Відповідність структури до стратегії. 5. Відсутність дублювання лінійних і функціональних взаємозв'язків 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Труднощі у підтримуванні постійних взаємозв'язків між різними функціональними службами. 2. Відсутність взаєморозуміння та єдності дій між працівниками функціональних служб різних виробничих відділень фірми. 3. Виникнення проблеми функціональної координації, можливість міжфункціонального суперництва, конфліктів. 4. Формування вузької точки зору менеджменту та вироблення дрібних, часткових рішень. 5. Зниження відповідальності за виконання завдань через відсутність єдиноначальства

3. Лінійно-функціональна структура — заснована на поєднанні переваг лінійної та функціональної форм. Структура управління цього типу зберігає принцип єдиноначальності: лінійний керівник встановлює черговість вирішення комплексу задач, визначаючи тим самим головну задачу на даному етапі, а також час і конкретних виконавців.

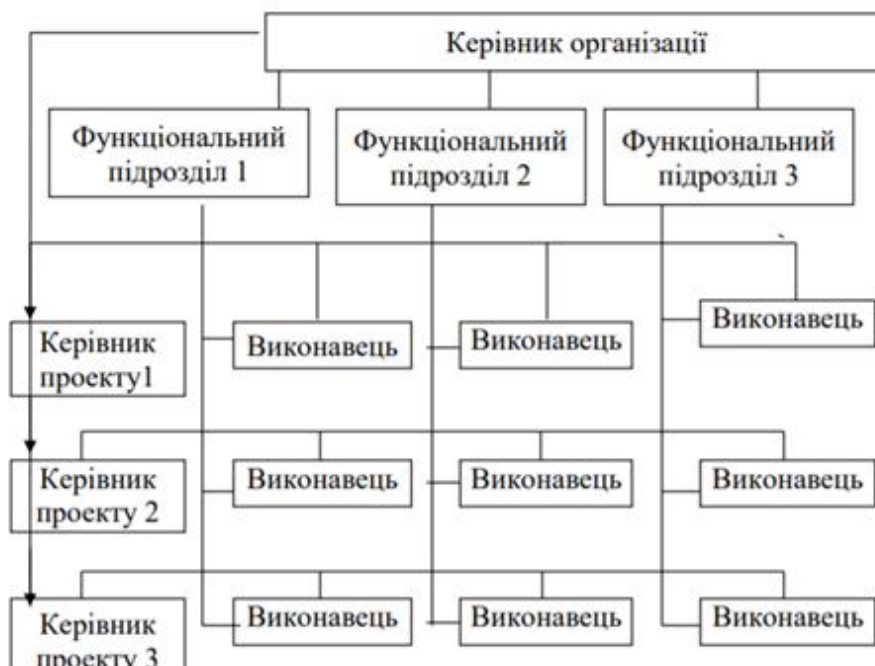


Діяльність функціональних керівників при цьому зводиться до пошуків

раціональних варіантів вирішення завдань, в умілому доведенні своїх рекомендацій до лінійного керівника, який на цій основі зможе забезпечити ефективне управління.

Переваги	Недоліки
<ol style="list-style-type: none"> 1. Швидке виконання дій щодо розпорядження та вказівок, які видаються вищестоящими керівниками нижчестоящим. 2. Раціональне поєднання лінійних і функціональних взаємозв'язків. 3. Стабільність повноважень і відповідальності персоналу. 4. Єдність і чіткість розпорядництва. 5. Оперативне прийняття рішень. 6. Персональна відповідальність кожного керівника за результати діяльності. 7. Професійне вирішення завдань спеціалістами функціональних служб 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Дублювання управлінських функцій. 2. Розпорошення відповідальності. 3. Внутрішні виробничі бар'єри, які відділяють виробничі підрозділи від функціональних. 4. Протиріччя між лінійними та функціональними керівниками. 5. Протидія лінійних керівників роботі функціональних спеціалістів. 6. Створення інформації функціональних керівників при її переданні лінійним керівникам

4. При **матричному підході** до організації управління важливого значення набуває інтеграція комплексу робіт, спрямованих на досягнення поставлених цілей. В матричній структурі паралельно з функціональними підрозділами створюються спеціальні органи (проектні групи) для вирішення конкретних виробничих завдань. Проектні групи формуються за рахунок фахівців функціональних підрозділів, що знаходяться на різних рівнях управлінської ієрархії.

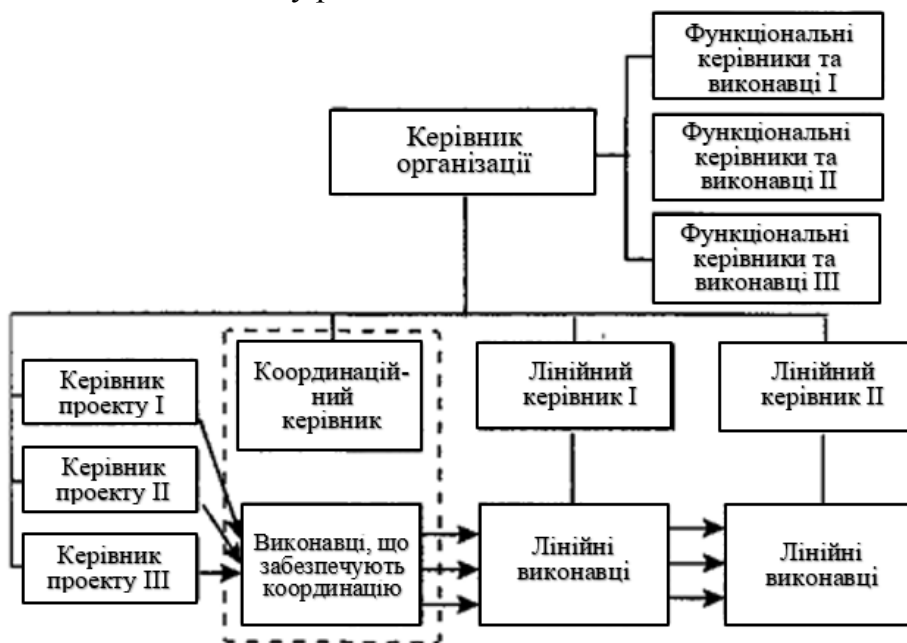


Головним принципом організації матричної структури є широка мережа горизонтальних зв'язків, численні перетини яких з вертикаллю утворюються за рахунок взаємодії керівників проектів з керівниками функціональних підрозділів.

Переваги	Недоліки
<ol style="list-style-type: none"> 1. Краща орієнтація на проектні (програмні) цілі. 2. Можливість прийняття керівником проекту швидких креативних рішень. 3. Більш гнучке та ефективне використання персоналу організації, спеціальних знань і компетентності співробітників. 4. Відносна автономність проектних груп сприяє розвитку у працівників навичок прийняття рішень, управлінської культури, професійних навичок. 5. Призначається один керівник, який несе індивідуальну відповідальність за виконання проекту. 6. Зменшується час реакції на проблеми, оскільки створено горизонтальні комунікації та єдиний центр прийняття рішень 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Боротьба за владу між керівниками функціональних і проектних підрозділів. 2. Переваги кар'єрного зростання у співробітників проектного напрямку перед функціональним. 3. Можливість порушення правил і стандартів у проектній групі. 4. Високі вимоги до кваліфікації всіх членів проектних груп. 5. Необхідність постійного контролю керівника організації за співвідношенням поділу ресурсів. 6. Труднощі, пов'язані зі встановленням чіткої відповідальності за роботу за завданням проекту

5. Матрично-штабна структура. Проведення між тематичними і лінійними керівниками регулярних консультативних нарад роблять необхідним створення спеціального штабу-координатора на середньому рівні, який зміг би забезпечувати керівників організаційно-технічною інформацією, фіксувати терміни виконання програм і т. д.

Особливість матрично-штабної структури: вона відображає всі види керівництва: лінійне, функціональне, тематичне і забезпечує всебічну координацію діяльності між ними, зберігаючи єдність розпорядження і контролю за ключовими організаційно-технічними рішеннями на вищому рівні.



4. Показники ефективності організації

Ефективність організації оцінюється комплексно, за показниками двох блоків.

1. Об'єктивні (економічні) 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).

2. Суб'єктивні (психологічні, фізіологічні, соціально-психологічні) показники:

— *Трудова, духовна і громадська активність співробітників.* Активність — це компонент діяльності психології людей. Трудова активність відбивається на таких показниках, як продуктивність праці, якість продукції, що випускається і т.д. Активність людей в духовній сфері визначається не тільки рівнем їх професійної майстерності, а, перш за все, творчим відношенням до справи, участю в раціоналізаторській діяльності. Громадська активність проявляється в участі в суспільно-політичному житті країни, соціальних рухах, освоєнні нових економічних умов.

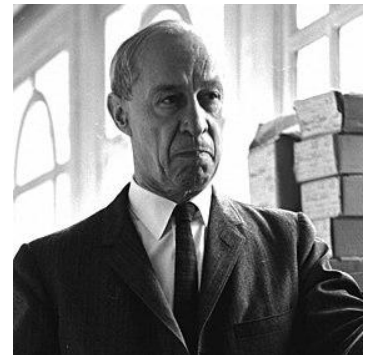
— *Задоволеність трудовою діяльністю.* Це показник особистісного ставлення людини до своєї праці і членам групи.

— *Відносна стабільність організації.* Показник стабільності пов'язаний з показником плинності кадрів. Певний рівень плинності кадрів — це нормальне явище для кожної організації. Якщо група протягом довгого часу абсолютно стабільна, законсервована, то це негативно позначається на її розвитку, на взаєминах людей, виробленню нових ідей і ін.

— *Спрацьованість організації.* Характеризує стійкість і міцність міжособистісних взаємодій. Спрацьованість людей в групі говорить про налагодженість організаційних і психологічних механізмів їх діяльності і є передумовою згуртованості і сумісності членів організації.

Теорія ефективної організації

Ренсіс Лайкерт (1996, Мічиганський університет) стверджує, що ефективна та організація, яка спонукає керівника зосередити головну увагу на прагненні створити ефективну робочу групу з високопродуктивними цілями: «класичні» теорії організації (теорії Вебера, Тейлора, Файоля) не можуть бути ефективні, тому як вони прагнуть до консерватизму і не враховують мінливого характеру навколишніх умов.



У структурному плані «Система-4» організація розглядається Лайкертом як ряд груп, які об'єднуються керівниками. Цей підхід може бути протиставлений бюрократичній організації, що виділяє одне-єдине відношення — «керівник — підлеглий». Групова структура в поєднанні з використанням керівником групового прийняття рішень являє собою оптимальну інтеграцію потреб і бажань членів організації, власників акцій, клієнтів, постачальників та ін. — усіх, хто зацікавлений у підприємстві чи обслуговується їм.

Система японського менеджменту і його основні принципи

Система японського менеджменту заснована на соціальних цінностях і культурних традиціях, прийнятих у цій країні. Гармонійне поєднання сучасних методів, технологій, постійне впровадження інновацій, з одного боку, і традиційних цінностей і культури взаємин та ідеї патерналізму, з іншого боку, допомогло японцям досягти соціально-економічного процвітання шляхом реалізації 5 основних цілей:

- створити широкий товарний ринок і усунути дефіцит товарів;
- покінчити з інфляцією, не вдаючись до емісії грошей;
- впровадити в життя принцип: більше 50% власності промислових підприємств повинні належати працюючим на них людям;
- підтримувати відносини конкуренції між фірмами, але обмежити втручання держави в їх діяльність;
- враховувати особливості національної психології японців, зокрема принцип поваги до партнера, що програв у конкурентній боротьбі.

5. Системні підходи до аналізу організацій

Системний підхід до аналізу організації припускає, що ми розглядаємо її як комплекс взаємодіючих елементів, а менеджери володіють цілісним поглядом на суб'єкт управління. Такий погляд трактує взаємовідносини «індивіди-організація» на рівні особистості в цілому, групи в цілому, організації в цілому і соціальної системи в цілому, передбачає прагнення до обліку якомога більшого числа факторів, що впливають на поведінку людей, і виводить ситуацію за рамки ізольованої події або проблеми.

1. *Організація як система центрів прийняття рішень* (Г. Саймон, Дж. Марч, Р. Сайерт). У так званій концепції прийняття рішень в основі організаційної системи лежить не «робота», не «роль», а «**рішення**» — акт цілеспрямованого вибору шляхів усунення деякої проблеми. Організація розглядається як сукупність взаємопов'язаних центрів прийняття рішень і «пристрій для вирішення проблем». Дана теорія висвітлює в основному інформаційно-кібернетичні і соціально-психологічні аспекти прийняття рішень.

2. *Організація як «відкрита система»* (Д. Катц, Р. Кан). Даний підхід представляє організацію як динамічну систему, що тісно взаємодіє із зовнішнім середовищем. Принцип розгляду організації як відкритої системи й сама назва запозичені із загальної теорії систем. Стосовно до організації це означає, що вона споживає матеріальні та соціальні ресурси, інформацію і віддає зовнішньому середовищу (соціуму) якийсь системний продукт на противагу замкнутим, т.зв. «закритим системам».

3. *Концепція соціотехнічної організації* (Е. Тріст, А. Райс, Дж. Вудворд та ін.). Виробнича організація — це складна гетерогенна система, що складається з техніко-технологічної (технічна організація) та соціальної (соціальна організація) підсистем, що регулюють поведінку членів організації та виконують функцію з'єднання людини і техніки. Технічна підсистема в рамках цього підходу зазвичай розглядається як базова, детермінуюча, що обмежує стан соціальної (соціально-психологічної) підсистеми в організації.

4. *Ситуаційний підхід до аналізу організацій* (П. Лоуренс, Дж. Лорш, Ф. Каст і ін.). Даний напрямок стверджує, що не існують універсальні і раз і назавжди встановлені принципи управління: у кожній конкретній ситуації потрібно використовувати ті методи управління, які тут і зараз виявляться найбільш ефективними.

Системні підходи до аналізу організацій:

- 1. Організація як система центрів прийняття рішень**
- 2. Організація як «відкрита система»**
- 3. Концепція соціотехнічної організації**
- 4. Ситуаційний підхід до аналізу організацій**

До факторів, що визначають ситуацію, належать: технологія, тип персоналу, стадія розвитку організації, тип розв'язуваних завдань, правила гри, стан зовнішнього

середовища та ін. Ситуаційний аналіз трудомісткий, але дозволяє розробити адекватний план вирішення конкретних проблем мотивації, проектування робочих завдань, оцінки і навчання персоналу і т. д. і тим самим значно поліпшити якість організаційної діяльності.

Презентація до теми 2



Фільмографія до теми 2



ТЕМА 3 ГРУПИ В ОРГАНІЗАЦІЇ

ПЛАН:

1. Міжгрупові проблеми в організаціях.
2. Характеристики групи як елемента системи.
3. Функції групових норм.
4. Фактори (причини) згуртованості.
5. Психологічні та управлінські прийоми подолання групової однодумності.

Конспект лекції за темою 3

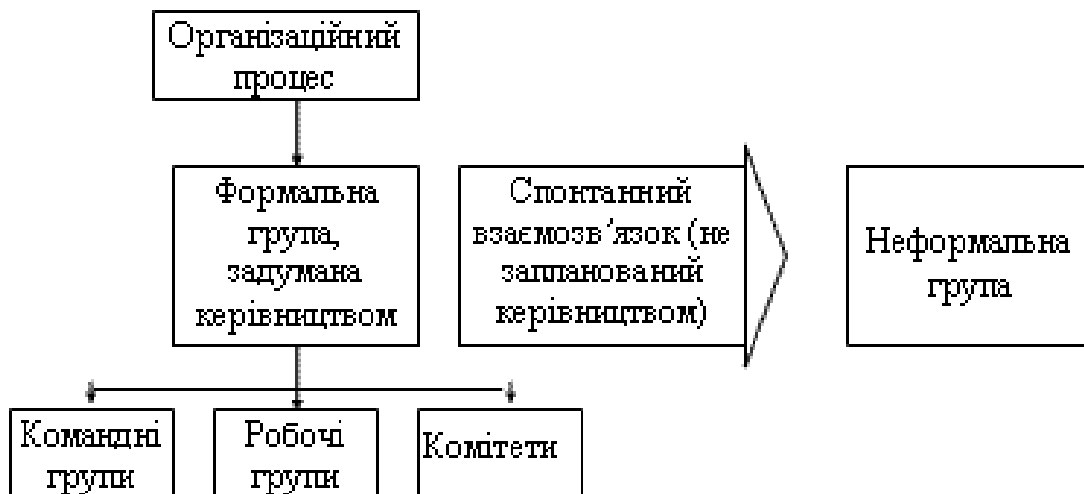
В організаційній психології під *групою* розуміється базова організаційна одиниця, що складається з індивідів, які регулярно і безпосередньо взаємодіють один з одним у виконанні загального завдання відповідно прийнятим в групі нормам, усвідомлюють свою залежність від інших членів групи в задоволенні своїх потреб і ототожнюють свої інтереси з інтересами групи.

Головною умовою формування робочих груп є регулярна та безпосередня взаємодія працівників у вирішенні спільних проблем і досягненні спільних цілей. Група володіє наступними істотними ознаками:

- загальні цілі та завдання діяльності;
- внутрішня структура, що включає групові процеси і засоби групового контролю і санкцій;
- групові норми і цінності;
- механізм захисту та відокремлення групи.

Формальні групи — групи, створені за рішенням керівництва для виконання цілей організації.

Неформальні групи — групи, які виникають мимоволі керівництва і розвиваються на основі спільних інтересів і дружніх відносин.



2. Характеристики групи як елемента системи:

1. *Структура* (схема взаємовідносин між посадами або ролями). Різновиди відносин:

- офіційні;
- неофіційні ділові;

— неофіційні емоційні.

2. Статус індивіда:

— формальний – ступінь престижності займаної індивідом позиції або посади;

— неформальний — положення в структурі неформальних відносин, ступінь авторитетності індивіда для інших членів групи.

3. *Ролі* (динамічний аспект статусу, поведінка, очікувана від особи, що займає певну позицію в групі). Різновиди ролей:

— формальні (пов'язані з посадою);

— неформальні (виникли стихійно в груповому процесі).

4. *Норми* (правила, стандарти поведінки в групі, які дотримуються її членами).

Типи норм:

— інституційні (формальні);

— добровільні (неформальні);

— еволюційні.

3. Функції групових норм:

1. Забезпечують передбачуваність поведінки оточуючих: знаючи норми, що існують в групі, і знаючи, що людина належить до цієї групи, без особливих зусиль можна передбачити її поведінку в різних ситуаціях.

2. Дозволяють стандартно реагувати на ситуації, реагувати, не замислюючись, не ризикуючи потрапити в неприємність або створити її іншим. З цієї точки зору норми виявляються фактором стабілізації відносин.

3. Позбавляють людину від тривоги і невизначеності. За відсутності норм та правил поведінки в групі або незнання цих правил людина не завжди представляє, чого можна чекати від оточуючих і як себе вести, щоб не накликати осуд.

4. Дозволяють ефективно виконувати будь-який вид спільної діяльності. Вони стають колективним організатором і координатором, визначають ефективну діяльність не тільки групи в цілому, а й кожного її учасника.

5. Створюють індивідуальне «обличчя» кожної групи. Чим довше існує група, тим більше виникає в неї власних норм і традицій (починаючи з норм продуктивної діяльності, норм ставлення до організації в цілому і закінчуючи сформованими в групі стилем поведінки, манерою одягатися, вести розмову і т.д.), тим більш своєю і несхожою на інші групи вона стає.

Згуртованість групи (Л. Фестінгер) — сума всіх сил, діючих на членів групи, щоб утримувати їх в ній.

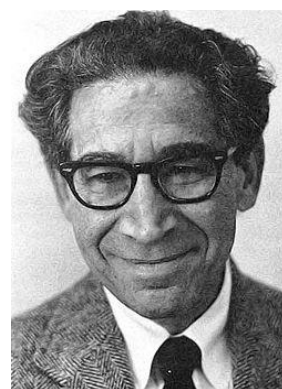
4. Фактори (причини) згуртованості:

— потреби та цінності індивіда;

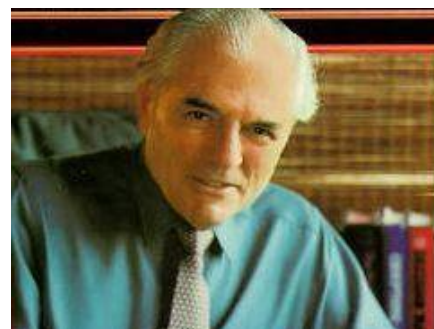
— спонукальні властивості групи (цілі, програми, характеристики членів, престиж групи тощо);

— очікування позитивних або негативних наслідків від членства в групі;

— індивідуальний рівень порівняння — середня оцінка наслідків перебування в різних соціальних групах.



Групова однодумність (І. Дженіс). Це тенденція придушення окремою особистістю своїх дійсних поглядів з тим, щоб не порушувати групову гармонію. Вважається, що незгода підриває приналежність до групи, тому як вона негативно позначається на



авторитеті лідера, і тому її слід уникати. В результаті спірні питання вирішуються неефективно або взагалі невірно внаслідок відсутності критичної точки зору та обговорення альтернатив.

5. Психологічні та управлінські прийоми подолання групової однодумності:

- навіювання членам групи думки про вільний обмін інформацією, вираження будь-яких думок і сумнівів з кожного питання;
- призначення одного з членів групи на роль «адвоката диявола», вміння вислуховувати різні точки зору і критику стримано, так само, як і конструктивні коментарі;
- відділення зусиль з генерування ідей від їх оцінки та обговорення;
- якщо на зборах присутні підлеглі і керівники, то спочатку доцільніше вислухати підлеглих, щоб формальні повноваження не чинили на їх судження жодного тиску.

Міжгрупове спілкування включає в себе різну оцінку членів своєї і іншої групи, різні емоції, які вони викликають, а також різну поведінку по відношенню до них (міжгрупова диференціація). Класичний варіант міжгрупової диференціації включає в себе інгруповий фаворитизм і аутгрупову дискримінацію.

Інгруповий фаворитизм — феномен міжгрупового спілкування, який виражається у високій оцінці інгрупи (когнітивний компонент), позитивних почуттях по відношенню до неї (афективний компонент) і діях, що дають її членам більше прав порівняно з членами аутгрупи.

Аутгрупова дискримінація — феномен міжгрупового спілкування, який виражається в низькій оцінці аутгрупи (когнітивний компонент), негативних почуттях по відношенню до неї (афективний компонент) і діях, які б ущемляли права її членів у порівнянні з правами членів інгрупи.

Презентація до теми 3



Фільмографія до теми 3



ТЕМА 4

ІНДИВІДУАЛЬНІ ОСОБЛИВОСТІ ЯК ФАКТОР ПОВЕДІНКИ В ОРГАНІЗАЦІЇ

ПЛАН:

1. Сприйняття індивіда в організації
2. Формування структури поведінки
3. Теорія характерних рис
4. Захисні механізми психіки особистості
5. Особистість в організації

Конспект лекції за темою 4

1. Сприйняття індивіда в організації

Існує безліч факторів, які впливають на поведінку людини в організації. При влаштуванні на роботу як сам кандидат на певну посаду в організації, так і роботодавець, обумовлюють свого роду контракт щодо взаємних очікувань. Роботодавець очікує виконання стандартних функцій, рішення стандартних завдань і, відповідно, поведінки співробітника, що відповідає цим стандартам. У свою чергу співробітник очікує отримання заслуженої винагороди, отримання посильних завдань, забезпечення всіма необхідними ресурсами, включаючи обладнання, навчання, ефективне керівництво.

Однак не кожна людина в змозі дотримувати стандарти, тим більше не кожна людина виявляється в змозі знайти творче рішення нестандартної задачі в умовах невизначеності.

Для того щоб розуміти, що рухає людиною при прийнятті рішення і здійсненні дії, необхідно розуміти, що впливає на його поведінку.

На поведінку людини впливає безліч факторів. Серед основних можна виділити наступні фактори:

1) СПАДКОВІ ФАКТОРИ

– фізіологія вищої нервової діяльності: особливості функціонування нервової системи, що впливають на такі характеристики поведінки, як емоції, почуття, рухливість, загальмованість і т.п.,

– анатоמו-фізіологічні особливості: фізіологічні і анатомічні особливості, які впливають на функціонування психіки, здатність навчатися, виконувати конкретні види робіт (наприклад, особливості слуху, ріст, фізична сила або слабкість, обмеження рухливості і т.п.),

– задатки: вроджені фізіологічні особливості, які впливають на розвиток здібностей;

2) СОЦІОКУЛЬТУРНІ ФАКТОРИ – це фактори, які впливають на людину з боку навколишнього середовища. До них можна віднести зовнішні чинники, що впливають на поведінку людини, такі як: родина, соціальне походження, культурне оточення, професійний досвід, економічна ситуація, досвід спілкування.

3) МОРАЛЬНІ ЧИННИКИ. Це колективні цінності і норми поведінки. У структурі особистості вони відіграють основну, ключову роль, оскільки є для людини законом,

об'єктивними факторами її поведінки. З'являються норми і цінності через соціалізацію індивіда, через освоєння культурних зразків і орієнтирів.

Фактори, що впливають на поведінку людини:

1. Спадкові фактори

- фізіологія вищої нервової діяльності
- анатомо-фізіологічні особливості
- задатки

2. Соціокультурні фактори

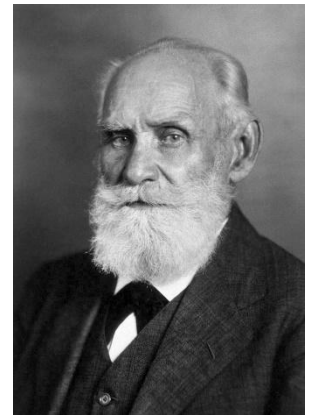
3. Моральні чинники

2. Формування структури поведінки

Структура особистості людини не є константою. Швидше її можна описати як динамічну систему, яка постійно змінюється під впливом внутрішніх і зовнішніх факторів. Вважається, що основна особливість здорової особистості полягає в адаптивній поведінці, в поведінці, що орієнтована на задоволення своїх потреб в існуючих умовах. Крім розвитку фізіологічних особливостей, у людини до зрілого віку розвивається здатність навчатися новому. Називається цей процес навчанням.

Біхевіористичний підхід зафіксував 3 основних способи навчання. Надалі саме ці уявлення стали основою багатьох технологій, методик та інструментів управління персоналом. Отже, ці способи навчання наступні:

– *Умовний рефлекс*. Вивченням умовного рефлексу займався І.П. Павлов. Він виявив (на прикладі собак), що на один і той же повторюваний подразник пес в подальшому реагував однаково. Отже, умовний рефлекс позначає в цьому випадку тим, що навчання є процесом встановлення зворотної реакції на конкретні подразники. Реакції, що закріплюються за певними подразниками, надалі стають рефlekсами. Б.Ф. Скіннер виділяв автоматичні і оперантні реакції. Оперантні реакції мимовільно виробляються організмом, їх можна підсилити і послабити за допомогою покарання або заохочення.



Павлов І.П.

– *Метод «спроб та помилок»*. Цей метод передбачає пошук дій, які ведуть до успіху, і повторення цих дій. Тут стимулом виявляються самі дії. Зв'язок дії (стимулу) з успіхом (реакцією) сприяє закріпленню успішних дій (навчання) і селекції неуспішних дій. У деяких випадках, для того щоб виділити і знайти успішну дію, організму доводиться здійснювати досить велику кількість повторюваних дій.

– *Інсайт*. Під інсайтом розуміють інтуїтивне рішення завдання, що виникає на основі обробки мозком всієї сукупності попереднього досвіду.

Основні способи навчання:

1. Умовний рефлекс

2. Метод «спроб та помилок»

3. Інсайт

3. Теорія характерних рис

Так називаються теорії, які намагаються пояснити поведінку людини в залежності від її характерних рис.

Існує безліч теорій характерних рис. Основне завдання у цих теорій полягає в тому, щоб визначити набір рис, за якими можна охарактеризувати людину. Дуже часто причини поведінки людини визначаються тим, якими факторами викликано це поведінка – внутрішніми або зовнішніми.

Виходячи з цього виділяють:

- внутрішні регулятори поведінки – регулятори, які знаходяться під особистим контролем людини;
- зовнішні регулятори поведінки – регулятори, які знаходяться під впливом зовнішніх обставин, є елементами об'єктивно ситуації, що склалася.

Концепція факторів, що впливають на поведінку була розроблена К. Левіном в моделі: $V = f(P, E)$, де V – поведінка, P – особистість, E – зовнішнє середовище. Отже, на людей впливають властиві їм фактори і фактори зовнішнього середовища, а поведінка є результатом безперервного взаємодії цих факторів. Також ця теорія припускає, що фактори зовнішнього середовища можуть бути змінені ситуаціями в організації, але вони теж можуть змінити організацію. Особистісний аспект вказує, що на людей впливає багато факторів. Теорія пропонує вивчати індивідуальну поведінку з точки зору організації (об'єктивної) і з точки зору індивідуума (суб'єктивної).

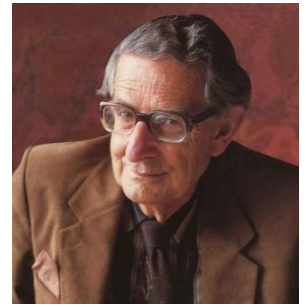
Теорія особистісних рис популярна з часів Гіппократа, який виявив чотири основні типи особистості – флегматик, сангвінік, меланхолік і холерик. Цю концепцію, серед інших, розвивали Г. Олпорт і Г. Айзенк.

Холерик Сангвінік Флегматик Меланхолік



Г. Айзенк розташував особистісні риси за шкалами екстраверт-інтроверт і невротичний-стійкий. Так, флегматика можна вважати стабільним інтровертом, сангвініка – стабільним невротиком, меланхоліка – невротичним інтровертом, а холерика – невротичним екстравертом. Виходячи з цього, Г. Айзенк припустив, що якщо можна виявити характерні риси індивіда, то можна передбачити поведінку цієї людини. Хоча теорію Г. Айзенка можна критикувати за досить спрощений підхід до складного питання, вона привертає увагу менеджерів, яким подобається ідея про виявлення рис характеру як засобу для відбору кадрів в організації. Це призвело до

думки про те, що можна використовувати деякі з цих теорій для розробки способів тестування особистості в організації, особливо в контексті рекрутингу та відбору кадрів, коли організація шукає людей з певними властивостями особистості, які, в свою чергу, можна виявити за допомогою тестів. Цю ідею розвинули Р. Кеттелл і П. Клайн. Вони склали набагато докладніший список рис, який можна використовувати як основу для тестування особистості.

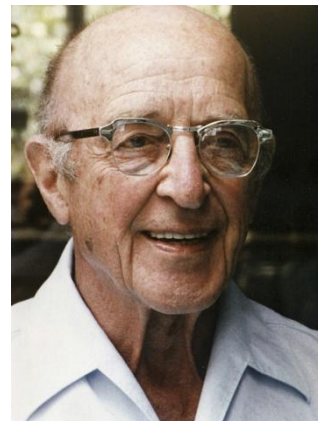


Більша кількість дослідників вважає, що існує п'ять основних властивостей особистості, найбільш важливих для детермінації поведінки: *контактність* (індивід може здаватися дуже контактним або дуже неконтактним); *відкритість для досвіду* (діапазон від сприйнятливості до нових ідей до закритості та обмеженості), *екстраверт* чи *інтроверт* (діапазон від високого ступеня товарищескості до стриманості і обачності), *сумлінність* (діапазон від відповідального до безвідповідального), *емоційна стабільність* (діапазон від здатності контролювати емоції до емоційної нестабільності).

Найбільш важливі властивості особистості для детермінації поведінки:

- 1. Контактність**
- 2. Відкритість до досвіду**
- 3. Екстраверт/інтроверт**
- 4. Сумлінність**
- 5. Емоційна стабільність**

Гуманістичний підхід, розроблений К. Роджерсом, також сфокусований на особистості. У центрі цієї теорії лежить ідея про те, що індивіди відчувають потребу в особистому зростанні і реалізації (самореалізації). Цей підхід приділяє велику увагу розвитку індивіда, але також досліджує концепцію «самості» і самооцінки, тобто як люди сприймають самих себе. Потенційна реалізація індивіда залежить від самооцінки в тій же мірі, якщо не в більшій, ніж від будь-яких об'єктивних заходів реалізації і розвитку.



Психодинамічна теорія має відношення до робіт Фрейда і, наголошує на тому, що особистість розвивається під впливом ряду факторів зовнішнього середовища, особливо відносин з батьками і наслідків травм різного типу. В даному контексті одним з важливих аспектів теорії Фрейда є ідея про те, що поведінка може бути обумовлена несвідомими або прихованими факторами особистості і що впливом цих чинників іноді можна пояснити різні види нерациональної поведінки. На думку Фрейда, поведінка і особистість детерміновані постійною боротьбою підсвідомості (що є основним спонуканням в особистості, яка часто може діяти ірраціонально та імпульсивно), «над-Я» (що накладає на розум і сумління цілий ряд впливів зовнішнього середовища, в тому числі соціальні фактори і батьківське вплив) і «Я» (яке прагне врівноважити підсвідомість і «над-Я»).

Є думка, що саме компроміс, який досягається завдяки «Я», обумовлює певні

поведінкові особливості. Деякі з них можуть мати велике значення для організації, такі як «заперечення», коли індивідуум відмовляється визнавати зміну, яка може виявитися шкідливою, і тому він її ігнорує. Ще одне поведінкова властивість – «компенсація», коли індивідуум компенсує слабкість в одній області, роблячи занадто багато в іншій, наприклад, уникає прийняття важливих стратегічних рішень, але приймає незліченну кількість дрібних оперативних рішень, які ухиляються від основної проблеми. Це також допомагає зрозуміти індивідуальні захисні механізми.

4. Захисні механізми психіки особистості

При отриманні інформації індивідом його психіка не сприймає усе підряд а включає механізм верифікації інформації, що надходить, її відбір, аналіз, і розподіл по ділянках мозку, відповідальними за зберігання інформації. Захисні механізми психіки були запропоновані З. Фрейдом та А. Фрейд, до основних належать наступні:

Витіснення – це такий механізм, в результаті дії якого неприйнятні для людини думки, спогади або переживання ніби "виганяються" зі свідомості і переводяться в сферу несвідомого, але при цьому продовжують надавати вплив на поведінку особистості, виявляючись у вигляді тривоги, страху тощо.

Заміщення пов'язано з перенесенням дії з недоступного об'єкта на доступний. Ті почуття і дії, які повинні були бути спрямовані на об'єкт, що викликав тривогу, переносяться на інший об'єкт. Так, наприклад, агресія по відношенню до начальства іноді виміщається на членів сім'ї працівника. Є й інший тип заміщення, коли одні почуття замінюються на прямо протилежні (наприклад, сексуальна потреба може вилитися в агресію, насильство).

Ідентифікація – захисний механізм, при якому людина бачить в собі іншого, переносить на себе мотиви і якості, властиві іншій особі. Ідентифікація має і позитивний момент, так як за допомогою цього механізму індивід засвоює соціальний досвід, оволодіває новими для нього властивостями і якостями. Ідентифікація здійснюється як до вигаданих (літературних, художніх) героїв, так і по відношенню до реального партнера по спілкування, у спільних справах, переживань. У трудових відносинах молодий фахівець знаходить для себе приклад, зразок для наслідування, тобто певну людину, на яку він може орієнтуватися, прагнучи оволодіти професійною майстерністю.

Заперечення визначається як процес усунення, ігнорування травмуючих сприйнятих зовнішньої реальності. В життєвому сенсі цей механізм відомий нам як «позиція страуса», який ховає голову в пісок, продовжуючи залишатися у небезпечній для себе ситуації. Першою реакцією пацієнта, який дізнався від лікаря про своє серйозне захворювання, буде наступна: «Не вірю, не може бути!» Це і є основна формула механізму заперечення. Її варіанти: «Небезпеки немає, не бачу!»; «Нічого не чую, нічого не бачу...».

Проекція – це найчастіше несвідомий механізм, за допомогою якого імпульси і почуття, неприйнятні для особистості, приписуються зовнішньому об'єкту і проникають у свідомість як змінене сприйняття зовнішнього світу. Власні бажання, почуття та особистісні риси, в яких людина не хоче зізнаватися собі через їх непривабливість, вона переносить (проекується) на іншу особу. Отже, агресивна особистість всіх навколо вважає жорстокими.

Раціоналізація – захисний механізм, що має своєю функцією маскування, приховування від свідомості самого суб'єкта справжніх мотивів його дій, думок і почуттів щодо забезпечення внутрішнього комфорту, збереження почуття власної гідності, самоповаги. Найчастіше даний механізм використовується людиною з метою запобігти переживання провини або сорому. При дії цього механізму відбувається блокування усвідомлення тих мотивів, які виступають як соціально неприйнятні або не схвалюються. Людина після якихось дій, вчинків, продиктованих неусвідомленими мотивами, намагається зрозуміти їх і раціонально пояснити, приписуючи їм більш прийнятні, більш благородні мотиви. Подібні спроби можуть сприйматися як виправдання перед іншими або перед самим собою своєї неспроможності. Переживаючи психічну травму, людина захищає себе тим, що переоцінює або знецінює значущості травмуючого фактора у бік його зниження. Згадаємо добре відому байку Езопа в перекладенні І.А. Крилова «Лисиця і виноград». Не зумівши дістати смачних плодів, Лисиця заспокоює себе тим, що виноград-то зелений.

Реактивні утворення. Це дуже цікавий і знайомий багатьом з життєвої практики механізм. Суть його полягає в трансформації травмуючого мотиву в свою протилежність. Іноді нерозумна, незбагненна ворожість до кого-небудь трансформується у відносинах з цією людиною в особливу запобігливість, підкреслену ввічливість. І навпаки симпатія, може бути, навіть любовне захоплення демонструються як неприязнь, навмисне ігнорування і навіть нетактовність.

Регресія – психологічний захисний механізм, що полягає в тому, що людина у своїй поведінці при реагуванні на досить відповідальні ситуації повертається до ранніх, дитячих типів поведінки. Регресія – це повернення особистості від вищих форм поведінки до нижчих. Таким чином доросла людина в складних умовах прагне уникнути внутрішньої тривоги, втратити почуття самоповаги. Часто оцінюють як регресію негативний для особи механізм (наприклад, інфантильність).

Інтроекція – особистість може переносити на себе риси та мотиви інших з різними установками. Найчастіше інтроецюється об'єкт, який було втрачено. Таким чином, втрата замінюється переносом іншого у своє Я. Наприклад, З. Фрейд описує ситуацію, в якій дитина відчуває себе нещасною через втрату кошеня та пояснює іншим, що він тепер сам кошеня.

Самообмеження як механізм адаптації – його суть полягає в наступному: коли людина розуміє, що його досягнення менш значні в порівнянні з досягненнями інших людей, які працюють в тій же області, тоді його самоповага знижується. У такій ситуації багато просто припиняють свою діяльність. Це своєрідний відхід, відступ перед труднощами. А. Фрейд назвала даний механізм «обмеженням Я». Вона звернула увагу, що такий процес властивий психічному життю протягом всього розвитку особистості.

Анулювання – психічний механізм, який призначений для запобігання або ослаблення будь-якої неприйнятною думки або почуття, для знищення неприйнятних для особистості наслідків якоїсь дії або думки. Коли людина просить вибачення та приймає покарання, то тим самим її погане діяння немов анулюється, і вона може продовжувати жити далі з чистим сумлінням.

Розщеплення – у цьому випадку індивід несвідомо поділяє своє життя на

імперативи «добре» і «погано», немов би викреслюючи щось невизначене, що може в наслідок утруднити аналіз його проблеми. Розщеплення є певним спотворенням реальності, як, власне, і інші механізми захисту, за допомогою дії яких індивід прагне піти від реальності, підміняючи справжній світ – вигаданим.

Ізоляція – в даному випадку відбувається несвідоме абстрагування від чогось, занурення, яке здатне викликати тривогу і хвилювання. Наприклад, якщо при виконанні будь-яких дій думати про механізми їхнього здійснення – подібне може привести до збою в здійсненні подібного роду діяльності.

Сублімація – несвідоме перемикання негативної психічної енергії на заняття соціально-корисною працею. Сублімація виражається в тому, що індивід, який відчуває будь-який душевний конфлікт, знаходить заміщення внутрішньої тривожності перемиканням на якесь заняття (творчість, рубання дров, прибирання квартири та ін.).

Захисні механізми психіки особистості:

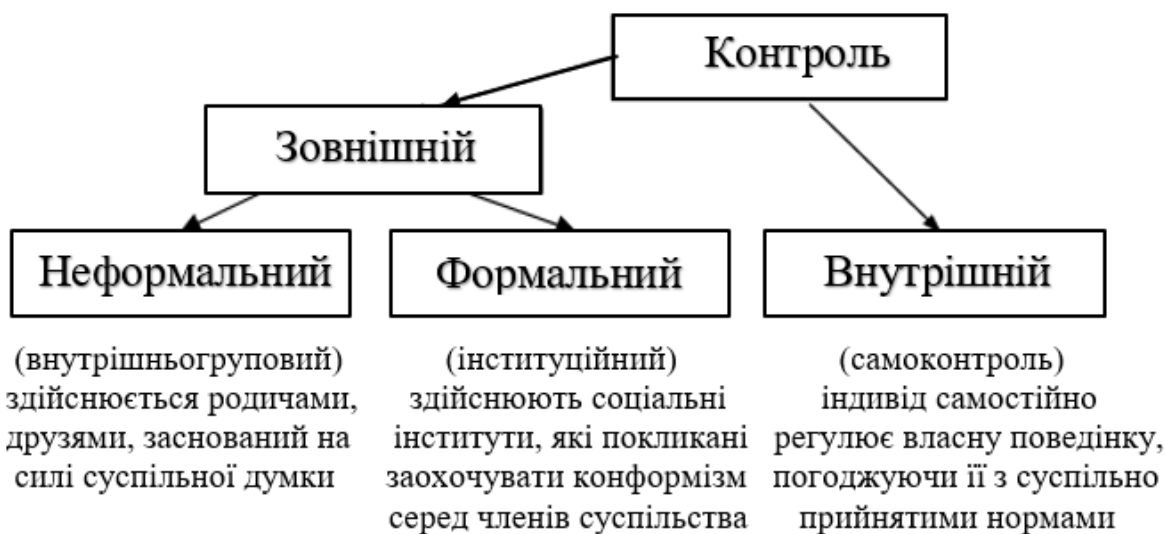
1. Витіснення. Неприйнятні для людини думки, спогади або переживання переводяться в сферу несвідомого.
2. Заміщення. Перенесення дії з недоступного об'єкта на доступний.
3. Ідентифікація. Перенесення на себе мотивів і якостей, які властиві іншій людині.
4. Заперечення. Усунення, ігнорування травмуючих фактів.
5. Проекція. Імпульси і почуття, неприйнятні для людини, приписуються зовнішньому об'єкту і проникають у свідомість як змінене сприйняття зовнішнього світу.
6. Раціоналізація. Виправдовування людиною своїх спірних вчинків, почуттів, пояснюючи їх раціональними, логічними причинами.
7. Реактивні утворення. Трансформація травмуючого мотиву в свою протилежність.
8. Регресія. Повернення особистості від вищих форм поведінки до нижчих.
9. Інтроекція. Перенесення особистістю на себе рис та мотивів інших з різними установками. Втрата замінюється переносом іншого у своє Я.
10. Самообмеження. Коли людина розуміє, що його досягнення менш значні в порівнянні з досягненнями інших людей, які працюють в тій же області, тоді його самоповага знижується. У такій ситуації багато просто припиняють свою діяльність.
11. Анулювання. Запобігання чи ослаблення будь-якої неприйнятної думки або почуття, для знищення неприйнятних наслідків якоїсь дії або думки для особистості.
12. Розщеплення. Індивід несвідомо поділяє життя на «добре» та «погано», немов викреслюючи невизначене, що може утруднити аналіз проблеми.
13. Ізоляція. Несвідоме абстрагування від чогось, яке здатне викликати тривогу та хвилювання.
14. Сублімація. Несвідоме перемикання негативної психічної енергії на заняття соціально-корисною працею.

5. Особистість в організації

В організації існує ряд ситуацій, коли особистість впливає на професійну діяльність, але також є певні особистісні характеристики, які є найважливішими для пояснення поведінки індивідів в організації.

Однією з важливих рис є контроль, тобто наскільки працівники можуть контролювати ситуацію. Якщо індивід відчуває, що він має високий ступінь контролю

над тим, що з ним відбувається, то говорять, що людина має *внутрішній контроль*, в той час як про людину, що відчуває, що на неї впливають інші люди або організація, кажуть, що у неї *зовнішній контроль*.



Люди з внутрішнім контролем зазвичай більш мотивовані і активні, так як вони вважають, що розвиток їх кар'єри залежить від них, в той час як люди з зовнішнім контролем навряд чи поділяють таку точку зору. Мотиваційний аспект можна пов'язати з теорією очікувань, яка говорить, що коли люди відчувають, що вони можуть вплинути на зовнішнє середовище, в якому вони працюють, вони докладають більше зусиль і можуть працювати самостійно; індивід із зовнішнім контролем потребує більш структурованого середовища, такого, яке буває в бюрократичних організаціях.

Ключовим фактором у зв'язку з цим є те, як індивіди сприймають себе в організації. Це особливо стосується *самоповаги* і *самоефективності*. Концепції самооцінки і самореалізації пов'язані з гуманістичною теорією К. Роджерса. Самоповага – це оцінка індивідом своїх переваг; по суті, це стосується того, наскільки добре індивід відчуває себе в організації. Очевидно, якщо у людини висока самооцінка, вона більш упевнена в собі, хоча завжди існує небезпека завищеної самооцінки, коли власне сприйняття своїх переваг не збігається зі сприйняттям їх організацією. Однак завдяки позитивній самооцінці індивідом може зайняти позитивну позицію в організації, а це впливає на його мотивацію, відвідуваність і здатність справлятися зі стресом. Більш серйозною проблемою для організації є низька самооцінка, що може привести до негативного сприйняття пов'язаних з організацією питань і значення індивідуума для організації.

Самоефективність пов'язана з самооцінкою, так як має відношення до сприйняття індивідом своїх здібностей виконати завдання. З огляду на складність завдань в сучасній організації, важливо допомогти індивідуумам розвивати самоефективність і змусити їх повірити, що вони зможуть ефективно виконати роботу. Якщо індивідом має низьку самоефективність, це може позначитися на поведінці людини і її здатності виконувати завдання. Слід також зауважити, що концепція «самості» може варіюватися від однієї культури в іншу. Фактори, які можуть бути причиною високої самооцінки і самоефективності в одній культурі, не так легко переносяться в іншу.

Ще одна важлива область – це те, як індивідууми в організації справляються зі *стресом*. Був розроблений ряд методів для оцінки стресу і здатності індивідуума з ним впоратися. В одному з таких методів людей відносять до категорій за типом особистості, типу А чи типу Б залежно від того, як вони справляються зі стресом. До типу особистості А відносяться люди, що знаходяться в постійній дії, які говорять швидко, нетерплячі, відчувають постійну нестачу часу, схильні до суперництва, одержимі цифрами і часто агресивні. Особистості типу Б більш терплячі, менше турбуються про час і більш розслаблено ставляться до роботи. Можна припустити, що особистість типу А буде більше страждати від стресу, хоча кар'єра буде складатися успішніше. До того ж тип А більше схильний до хвороб серця та інших захворювань, пов'язаних зі стресом.

Особливо велике значення питання особистості мають в такій області життя організації, як тестування особистості. Тестування може допомогти прийняти рішення при відборі кадрів, кандидатів на підвищення і навіть використовуватися при скороченні штатів. Ми вже бачили два приклади особистісних тестів – аналіз рис характеру Р. Кеттелла і індикатор типів Майерс-Бріггс, заснований на аналізі Юнга. Хоча в організаціях використовуються і інші форми тестування, такі як графологія, популярна у Франції, особистісні тести широко застосовуються. У Великобританії, наприклад, близько 51% компаній використовують тести при наборі посадових осіб і 40% – при відборі інших співробітників.

Презентація до теми 4



Фільмографія до теми 4



ТЕМА 5

ПСИХОЛОГІЧНІ МЕХАНІЗМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ

ПЛАН:

1. Психологічна структура мотивації і форми мотивів.
2. Ставлення до праці. Мотиваційний елемент ставлення до праці. 3. Змістовні теорії мотивації, процесуальні теорії мотивації.
4. Проблеми стимулювання праці. Основні системи методів поліпшення мотивації працівників.
5. Ефективність праці і трудова мотивація.

Конспект лекції за темою 5

Сучасна організація — це не лише спільнота людей, об'єднаних спільною метою, але і *соціальне утворення*, яке забезпечує задоволення і формування індивідуальних потреб.

Мотивація праці — це спонукання до праці, визначальне відношення до праці і робоча поведінка працівника. Три основних питання мотивації в організації: що і чому мотивує людей, і як зробити так, щоб вони були зацікавлені в кінцевих результатах дорученої роботи і працювали з повною віддачею сил.

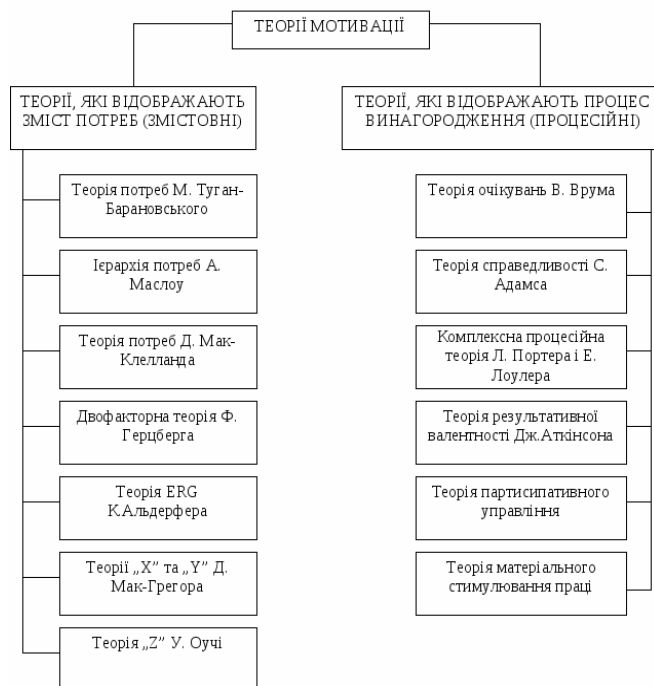
Основні функції мотивації:

- Спонукання до дії;
- Напрямок діяльності;
- Контроль і підтримка поведінки.

Шлях до ефективного управління людиною лежить через розуміння його мотивації. Тільки знаючи те, що рухає чоловіком, що спонукає його працювати ефективно, які мотиви лежать в основі його поведінки, можна розробити дійову систему форм і методів управління людиною в організації. Для цього необхідно знати, які можуть бути у людини мотиви, як вони можуть бути приведені в дію.

Багатогранність і неоднозначність процесу мотивації знаходить відображення в ряді мотиваційних теорій, що поділяються на дві великі групи. Змістовні теорії мотивації (теорія ієрархії потреб А. Маслоу, теорія мотиваційних потреб Д. МакКлеланда, мотиваційно-гігієнічна теорія Ф. Герцберга та ін.) базуються на дослідженні потреб і виявленні факторів, що визначають поведінку людей як наслідок їх мотивації.

Процесуальні теорії (теорія Д. Аткинсона, теорія очікувань В. Врума, теорія справедливості С. Адамса, модель Портера-Лоулера і теорія постановки цілей Е. Лока та ін) досліджують мотивації персоналу в широкому соціальному контексті, які



виходить за межі індивідуальних потреб, і прагнуть врахувати поведінкові аспекти мотиваційного процесу, що визначаються конкретною ситуацією.

Змістовні теорії мотивації

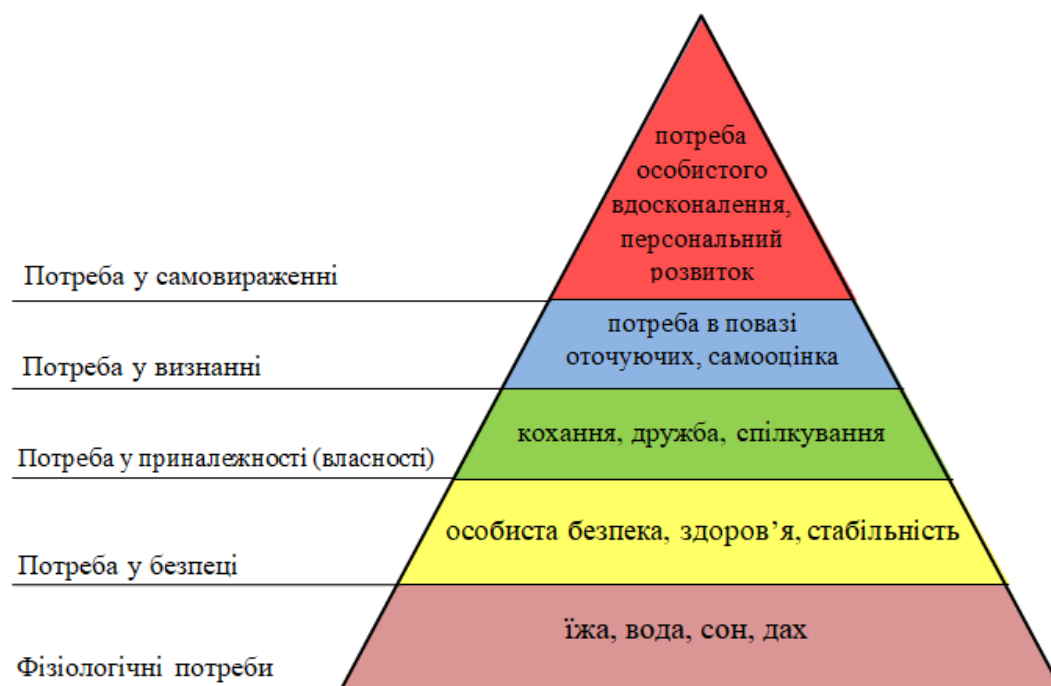
1. Теорія ієрархії потреб А. Маслоу

Розроблена А. Маслоу (Масловим) теорія ієрархії потреб, що спонукають людей до дії, належить до числа класичних теорій мотивації. Керівник, знаючи рівень потреб свого підлеглого, може передбачити, який тип потреб буде домінувати у нього в найближчому майбутньому, і використовувати відповідний мотиватор для підвищення ефективності його діяльності. В першу чергу він повинен прагнути до задоволення потреб нижчих рівнів, наприклад, в хорошій оплаті, безпеці праці та стабільності робочого місця, а потім використовувати більш високі стимули: соціальне визнання, присвоєння почесних звань, надання автономії і т.п.

Необхідно при цьому враховувати, що співвідношення потреб залежить від структури особистості, особливостей її виховання і багатьох інших факторів. Для людей з яскраво вираженими творчими здібностями (винахідники, художники, актори і т.п.) потреба в самореалізації домінує, незважаючи на слабку задоволеність фізіологічних потреб і потреби в безпеці. Крім того, у більшості людей в тій чи іншій мірі можуть бути одночасно виражені кілька груп потреб, визначити ж провідну з них досить складно.

На пріоритетність тієї чи іншої групи потреб впливають відмінності в освіті, вихованні, культурних коренях, показав К. Альдерфер, і запропонував розділити ієрархію потреб Маслоу на три основні групи:

- а) екзистенційні (пов'язані із задоволенням базових потреб);
- б) соціальні (встановлювати і підтримувати значущі міжособистісні зв'язки);
- в) розвитку (це прагнення до вдосконалення і особистісного зростання).



2. Теорія мотиваційних потреб Д. МакКлелланда

Не заперечуючи важливості біологічних та інших «базисних» потреб у мотивації поведінки працівників, МакКлелланд спробував виявити найбільш важливі «вторинні потреби», які актуалізуються за умови достатньої матеріальної забезпеченості, і виділив три таких групи:



1. Потреба влади — бажання впливати на інших людей.
2. Потреба успіху — задовольняється процесом доведення роботи до успішного завершення.

3. Потреба в причетності — зацікавленість в компанії знайомих, налагодженні дружніх відносин, надаванні допомоги іншим.

У різних людей ці потреби виражені по-різному або існують в певних комбінаціях. Те, як вони поєднуються, залежить, крім природжених якостей, від особистого досвіду, ситуації та культури людини. На їх основі, стверджує Мак Клеелланд, виникає і четверта потреба — в уникненні неприємностей, тобто перешкод або протидій у реалізації трьох названих потреб, наприклад, ситуацій, які дозволяють домогтися успіху, здатних позбавити людину влади чи групового визнання.

3. Мотиваційно-гігієнічна теорія Ф. Герцберга

Ф. Герцберг на основі експериментальних досліджень виявив дві групи факторів, які по-різному впливають на мотивацію праці. Першу групу факторів Герцберг назвав чинниками гігієни (гігієнічними факторами), другу — мотиваторами.

Перша група чинників (гігієнічні фактори) пов'язана із самовираженням особистості, її внутрішніми потребами, а також з навколишнім середовищем, в якій здійснюється сама робота. Ці чинники відповідають фізіологічним потребам, потребі в безпеці і впевненості в майбутньому.

Друга група чинників мотивації пов'язана з характером і сутністю самої роботи. Керівник тут повинен пам'ятати про необхідність узагальнення змістовної частини роботи.

Узагальнюючи результати своїх досліджень, Герцберг зробив ряд висновків:

- 1) відсутність гігієнічних факторів веде до незадоволеності працею;
- 2) наявність мотиваторів може лише частково компенсувати відсутність факторів гігієни;
- 3) у звичайних умовах наявність гігієнічних факторів сприймається як природне і не робить мотиваційного впливу;
- 4) позитивний максимальний мотиваційний вплив досягається за допомогою мотиваторів при наявності факторів гігієни.

Недолік теорії той же: гігієнічні і мотивуючі чинники можуть бути різними у різних людей. Крім того, важко провести межу між результатами впливу цих двох факторів.

Гігієнічні фактори	Мотиваційні фактори
Політика фірми та адміністрації	Успіх
Умови праці	Просування по службі
Заробіток	Визнання та схвалення
Міжособові відносини з начальниками, колегами і підлеглими	результатів роботи
Міра безпосереднього контролю за роботою	Висока міра відповідальності
	Можливість творчого та ділового зростання

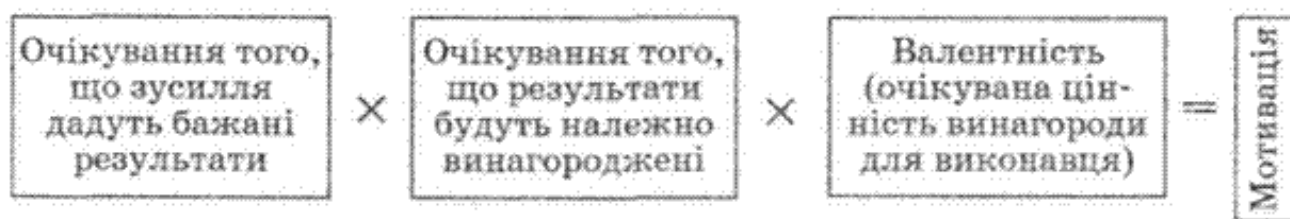
Процесуальні теорії

1. Теорія трудової мотивації Д. Аткинсона

Одним з факторів спонукання працівників до ефективної праці виступає прагнення особистості до успіху, очікування нею високої нагороди у випадку успіху. Менеджеру при розподілі завдань потрібно враховувати особистісні особливості працівників, так, наприклад, одній групі доцільно доручати ті завдання, які обов'язково треба виконати у відведені терміни. Іншій же групі співробітників краще пропонувати пошук нетипових, нетрадиційних рішень при вирішенні інноваційних завдань.

2. Теорія очікувань В. Врума

Теорія очікувань у практиці управління звертає увагу на неоднозначність взаємозв'язку між винагородою і її сприйняттям різними людьми, орієнтуючи менеджера на цілий ряд параметрів встановлення мотиваційного клімату, що сприяє ефективній праці працівників. Але в реальній практиці взаємозв'язок трудових зусиль працівника і винагороди неоднозначний і відрізняється високим ступенем невизначеності.

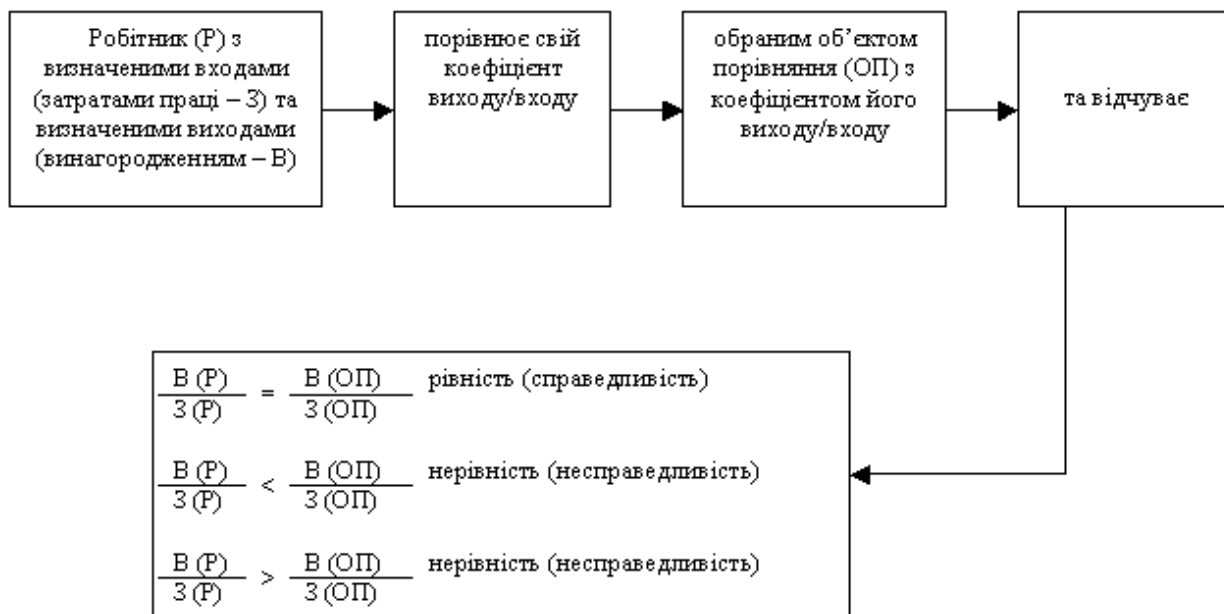


3. Теорія справедливості С. Адамса

Ефективність мотивації, по Адамсу, оцінюється працівником не по визначеній групі чинників, а системно з урахуванням оцінки винагород, виданих іншим працівникам, що працюють в аналогічному системному оточенні. Тим самим в мотиваційні чинники включається поняття «рівність і справедливість», сприйняття яких носить яскраво виражений суб'єктивний характер. Інформація про фактори, що визначають винагороду та її розмір, повинна бути широко доступна всім працівникам, так як працівники орієнтуються на комплексну оцінку винагороди, в якій оплата праці відіграє хоча й важливу, але не єдину роль.

Крім того, на основі емпіричних досліджень теорія справедливості спростовує уявлення про те, що нерівність грає мотивуючу роль, а рівність — демотивує. Проте в

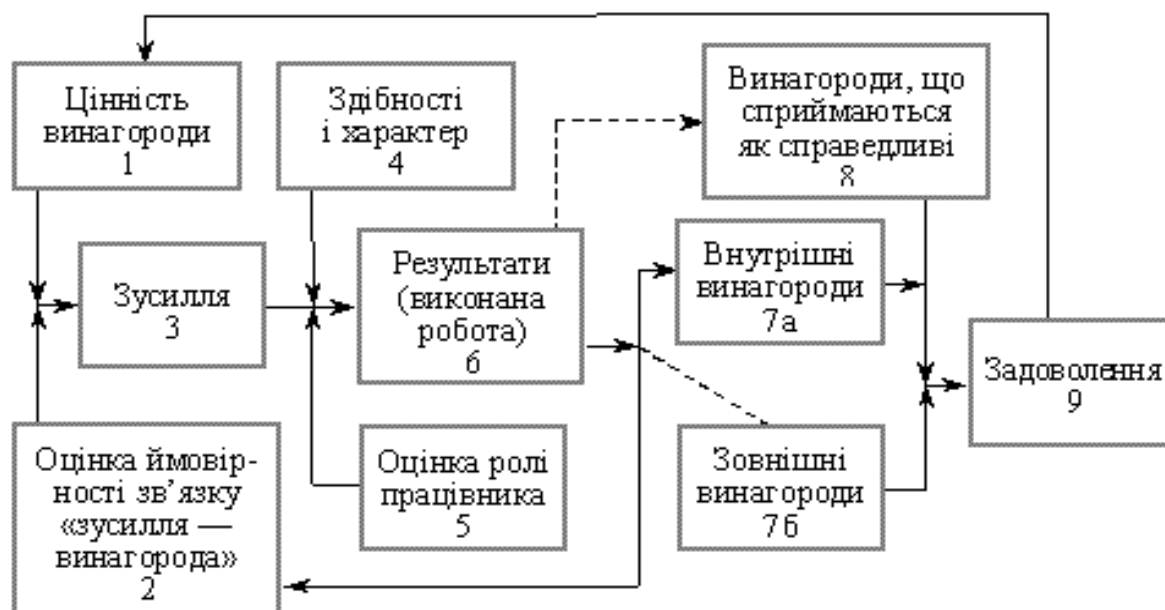
ній підкреслюється, що мотивуюча роль рівності існує при високому виконавському рівні роботи фірми. У разі ж низького виконавського рівня цей чинник дійсно буде грати демотивуючу роль.



4. Теорія мотивації Л. Портера-Е. Лоулера

Ця теорія побудована на поєднанні елементів теорії очікувань і теорії справедливості. Суть її у введенні співвідношення між винагородою і досягнутими результатами.

Дана модель внесла нові грані у вивченні мотивації, показавши, що остання являє собою не однолінійний процес, а цілісну структуру, взаємопов'язуючи ряд поведінкових факторів і фактор винагороди. Один з найбільш важливих висновків даної теорії: висока результативність праці є причиною задоволеності, а не її наслідком.



5. Теорія постановки цілей Е. Лока

У даній теорії мотивація людини визначається її цілями і задоволеністю

результатом праці, коли він досягнутий.

Модель, що описує процес постановки цілей, виглядає наступним чином. Людина визначає для себе цілі, що задають інтенсивність і спрямованість його дій. Здійснивши ці дії, він досягає певного результату і отримує від цього задоволення.

Відповідно до теорії постановки цілей, рівень виконання роботи та її результати в значній мірі залежать від чотирьох характеристик цілей:

- складності;
- ясності і визначеності;
- вигідності;
- готовності докласти зусилля для досягнення (прихильності мети).

В теорії постановки цілей розглядаються ще дві групи факторів, що визначають якість виконання роботи: організаційні чинники та чинники здібностей працівника. Дані групи також впливають на цілі і тим самим на мотивацію. Між ними, якістю виконання роботи, її результатами і зазначеними характеристиками цілей існує взаємозв'язок і взаємовплив.

Розглянуті теорії демонструють широкий діапазон організаційних змінних, від яких залежить мотивація працівників. Багато з цих змінних прямо або побічно враховуються при розробці реальних організаційних програм з посилення мотивації працівників до більш ефективної і якісної праці. До найбільш поширених методів мотивації відносяться:

- 1) програми матеріального стимулювання;
- 2) постановка цілей;
- 3) збагачення праці (тобто перепроєктування організаційної структури, а також завдань і функцій працівників з метою підвищення їх мотивації і задоволеності працею);
- 4) партісіпативність.

Програми матеріального стимулювання (Д. Сінк) — це мотивація на основі виявлення бажаних видів поведінки і підкріплення цих аспектів поведінки.

Постановка цілей (цільової менеджмент А. Етціоні) – визначає цілі як майбутні стани, що бажані для індивіда чи організаційної системи. Г. Саймон вважає, що цілі можна розглядати також як усвідомлювані обмеження, які накладені на нинішню і майбутню поведінку і засновані на аналізі минулих і майбутніх потреб, бажань, прагнень і т.п. Отже, цілі — це не тільки бажані орієнтири для майбутніх досягнень: вони припускають також певну поведінку і виділення ресурсів, необхідних для втілення цілей у життя.

Збагачення праці (проектування і перепроєктування робіт) базується на положенні про те, що праця, наповнена змістом, характеризується наступними факторами: відповідальністю, досягненням, контролем над ресурсами, зворотним зв'язком, професійним ростом, умовами праці.

Партісіпативність (участь, або втягнення, працівників) виступає в найрізноманітніших формах і проявах. Залучення працівників, в тому числі в керування організацією, забезпечує сумісність цілей індивіда, групи та організації, дає простір здібностям та енергії людей, сприяє поліпшенню комунікації, співпраці та координації і

призводить до більш високої загальної результативності.

Задоволеність працею — інтегративний показник, що відображає добробут чи неблагополуччя положення особистості в трудовому колективі, містить оцінки її інтересу до виконуваної роботи, задоволеність взаємовідносинами з співробітниками і з керівництвом, рівень домагань у професійній діяльності, задоволеність умовами та організацією праці і т.д.

Презентація до теми 5



Фільмографія до теми 5



ТЕМА 6 КОМУНІКАЦІЇ В ОРГАНІЗАЦІЯХ

ПЛАН:

1. Організація як система комунікацій та її основні цілі. Види та засоби комунікації.
2. Формальні і неформальні канали комунікацій. Бар'єри комунікацій в організаціях: міжособистісні та організаційні.
3. Регулювання інформаційних потоків.
4. Системи зворотного зв'язку в управлінському процесі.
5. Особливості організаційних конфліктів.

Конспект лекції за темою 6

Термін «комунікація» походить від латинського слова «communis», що означає «роблю загальним, пов'язую, спілкуюся». Комунікації — лінії, канали, шляхи, по яких спрямовуються потоки інформації, потрібні для зв'язування людей в групі, їх об'єднання заради спільних інтересів і узгоджених дій.

Обмін інформацією відіграє важливу роль в повсякденній роботі кожної організації. Реалізація комунікативної функції спілкування включає кілька рівнів. На першому з них здійснюється вирівнювання відмінностей у вихідній інформованості, наявної у індивідів, які вступають в контакт. Якщо, скажімо, передається щомісячний звіт, то комусь має бути дано завдання підготувати цей звіт.

Другий пов'язаний з передачею і прийняттям значень. В цьому випадку спілкування виступає як інформування, навчання, інструктаж і т.д.

І третій рівень пов'язаний із прагненням індивідів зрозуміти погляди та установки одне одного. Спілкування тут спрямоване на отримання зворотного зв'язку про результати власної діяльності.

Рівні реалізації комунікативної функції:

Перший рівень. Здійснюється вирівнювання відмінностей у вихідній інформованості, наявної у індивідів, які вступають в контакт.

Другий рівень. Пов'язаний із передачею та прийняттям значень.

Третій рівень. Пов'язаний із прагненням індивідів зрозуміти погляди та установки одне одного.

Вплив інформації на одержувача відбувається не тоді, коли вона «передана» і лягає на стіл одержувача, а тоді, коли буде «присвоєна» одержувачем.

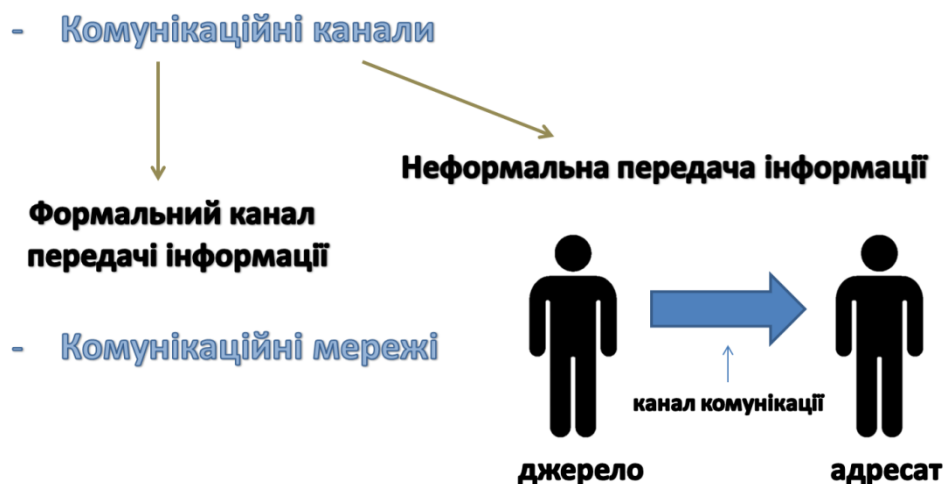
В комплексі комунікацій, потрібних для організованої діяльності підприємства, маються:

- комунікаційні канали — лінії передачі інформації від одного працівника (підрозділу, підприємства) до іншого (іншим);
- комунікаційні мережі — поєднана група комунікаційних ланцюгів і каналів, що

зв'язують між собою деяке число працівників і підрозділів, що охоплює їх єдиним розумінням в здійсненні своїх дій, їх узгодженням і подальшим розрахунком.

Формальний канал передачі інформації. У великій організації адміністративні інструкції звичайно обумовлюють, хто кому може офіційно писати папери, хто кому повинен доповідати і в яких випадках, хто переглядає пам'ятні записки з конкретних питань, хто видає інформацію і т.п.

Формальна система обміну інформацією не задовольняє повністю потреби організації — неможливо формалізувати все, що відбувається в організації, і це призводить до появи неформального каналу передачі інформації, який доповнює формальну систему. *Неформальна передача інформації* — це не тільки неминучі, але навіть в деякій мірі незаконні розмови і чутки всередині установи. Досить часто неофіційно передана інформація буває викривленою і невірною, оскільки не підлягає офіційному контролю.



Комунікаційна мережа. Вертикальні і горизонтальні комунікації.

Комунікаційна мережа — це з'єднання індивідів, які беруть участь у комунікаційному процесі за допомогою інформаційних потоків.

Створювана керівником мережа складається з вертикальних, горизонтальних і діагональних зв'язків.

1. *Вертикальні зв'язки* будуються по лінії керівництва від начальника до підлеглих.

2. *Горизонтальні зв'язки* здійснюються між рівними за рівнями індивідами або частинами організації: між заступниками, начальниками відділів, підлеглими.

3. *Діагональні зв'язки* — це зв'язки з іншими начальниками і з іншими підлеглими.

Мережа цих зв'язків створює реальну структуру організації. Завдання формальної організаційної структури полягає в тому, щоб надати комунікаційним потокам правильний напрямок.

Комунікаційний стиль — це спосіб, за допомогою якого індивід воліє будувати комунікаційну взаємодію з іншими. Знання стилів допомагає визначити те, як себе вести і чого можна очікувати від поведінки, пов'язаної з певним стилем.

Перший комунікаційний стиль — відкриття себе — характеризується високим рівнем відкритості себе іншим, але низьким рівнем зворотного зв'язку з боку індивіда, що використовує цей стиль.

Другий комунікаційний стиль визначається як реалізація себе і характеризується максимальною відкритістю і максимальним зворотним зв'язком. В ідеальних умовах цей стиль є бажаним, але ситуаційні фактори (політика організації, різниця у статусі і т.п.) можуть спонукати індивіда, що володіє цим стилем, відмовитися від нього.

Третій комунікаційний стиль характеризується замиканням в собі, тобто одночасно низьким рівнем відкритості і низьким рівнем зворотного зв'язку. Індивід в цьому випадку немов ізольовує себе, не даючи іншим пізнати його.

Четвертий комунікаційний стиль пов'язаний із захистом себе і характеризується низьким рівнем відкритості, але високим рівнем зворотного зв'язку. Він широко використовується для того, щоб краще пізнати інших або більш правильно оцінити їх.

П'ятий комунікаційний стиль — «торгівля» за себе — характеризується помірними відкритістю і зворотним зв'язком, якими обмінюються в процесі міжособистісної комунікації.

Найчастіші бар'єри комунікацій в організаціях:

Мовний бар'єр. Найбільш серйозним бар'єром на шляху ефективного обміну інформацією є використання мови, незрозумілої одержувачу.

Сфера компетенції. Дуже часто процес обміну інформацією гальмується, оскільки ті, хто її надає, передає або приймає, мають певний психологічний склад розуму, який заважає точному розумінню проблеми.

— *Упередженість.* Коли людина або установа вже виробили «оцінку ситуації», то окремі факти, які розходяться з цією оцінкою, швидше за все, будуть відкинуті, наскільки б вражаючими вони не були.

— *Ефект спеціалізації.* Спеціалізація службовця та конкретні цілі організації, з якими він себе ототожнює, визначають сферу компетенції, в межах якої він тлумачить інформацію.

— *Сукупний вплив передачі інформації на сферу компетенції.* Будь-яка конкретна інформація одержує у спеціаліста специфічне тлумачення. І навпаки, інформація, яку він буде одержувати протягом якогось часу, змінить сферу його компетенції. Таким шляхом часто можна розширити сферу компетенції, повідомляючи одержувачу інформації те, що не є суттєво важливим для його дій.

Дистанція між працівниками в залежності від їх статусу — також є причиною, що створює бар'єри в комунікаціях: зв'язок вищого начальника з підлеглим зазвичай здійснюється легше, ніж зв'язок підлеглого з начальником.

Особливості організаційних конфліктів

Конфлікт — протиріччя, що вже загострилося і настійно вимагає вирішення, найбільш характерний для міжособистісних і міжгрупових відносин. Основою будь-якої організації є люди (колектив), і без них функціонування організації неможливе. В життєдіяльності організації як колективу постійно виникають і долаються численні протиріччя по широкому колу питань. Зрозуміло, не всі з них потрапляють під визначення конфлікт.

Конфлікт в організації — усвідомлене протиріччя між членами цього колективу, що спілкуються, який супроводжується спробами його вирішити на тлі емоційних відносин в рамках організації або в міжорганізаційному просторі.

Сучасна точка зору на сутність організаційного конфлікту полягає в тому, що навіть в організаціях з ефективним управлінням деякі конфлікти не тільки можливі, але навіть бажані й необхідні. Під організаційним конфліктом розуміється конфлікт, який викликаний певними специфічними властивостями організації, її структурними особливостями, взаємодією з іншими організаціями.

Серед конкретних причин організаційних конфліктів звичайно виділяють наступні:

1. *Неточність правил, регламентів.* Суб'єктивізм і помилки, які вносять розробники при створенні цих норм, сприяють їх неповноті, знижують ефективність роботи організації та розмивають її структуру. Невідповідним, наприклад, може бути розподіл функціональних обов'язків.

2. *Розбіжність, відмінність або перетин інтересів членів організації.* Об'єктивно можуть розходитися цілі та інтереси працівників і різних підрозділів в організаціях.

3. *Різниця в ціннісних орієнтаціях.* Індивідуальні та групові цінності можуть мати різну значимість для членів організації.

4. *Різні форми економічної і соціальної нерівності.* Сам по собі нерівний розподіл цінностей (винагород, інформації, влади, визнання, престижу і т.д.) між окремими членами організації, групами і підрозділами служить лише підставою для виникнення конфлікту. Найважливішим моментом, що провокує виникнення і розвиток конфліктної ситуації з причин нерівності, слід вважати усвідомлення членами організації несправедливості розподілу винагороди і сформованих соціальних відносин (передусім відносин влади — підпорядкування).

5. *Незадоволеність відносинами* між окремими структурними одиницями організації, тобто тим місцем або статусом, які працівники або соціальні групи займають у структурі організації. Цей тип причин викликає структурні конфлікти.

Особливості рольових організаційних конфліктів

Під роллю індивіда в групі розуміється набір очікуваних поведінкових моделей, що приписуються індивіду, який займає певну позицію в соціальній групі. Роль безпосередньо пов'язана зі статусом, тому іноді роль визначається як його динамічний аспект. Роль можна охарактеризувати через перелік тих реальних функцій, які задані індивіду групою, і змістом групової діяльності.

Коли індивід стикається з невідповідними рольовими очікуваннями, може виникнути рольовий конфлікт. Він виникає в тих випадках, коли індивід виявляє, що слідування одним вимогам робить скрутним або навіть неможливим виконання інших ролей. У своєму крайньому прояві рольовий конфлікт виникає в ситуаціях, коли рольові очікування повністю виключають один одного.

Багато дослідників вважають, що рольовий конфлікт є найважливішою концепцією в поясненні поведінки. Поведінкові очікування, які сприймаються однією групою як прийнятні, часто повністю суперечать очікуванням іншої групи.

Дослідження етичних проблем в бізнесі свідчать про наявність численних рольових конфліктів, з якими постійно стикаються менеджери. Існує ряд поведінкових реакцій, які люди, як правило, демонструють під впливом рольового конфлікту.

Одна з них — строго дотримуватись формалізованим бюрократичним процедурам. У цьому випадку конфлікт вирішується шляхом опори на правила і традиції, які існують в даній організації. Інші поведінкові реакції — уникнення і

когнітивна реструктуризація. У першому випадку сам конфлікт ретельно витісняється зі свідомості як незначний і недостойний уваги, в другому — індивід намагається переосмислити свої ролі і ситуацію таким чином, щоб зняти неприємне протиріччя в своїй поведінці.

Роль індивіда в групі – набір очікуваних поведінкових моделей, що приписуються індивіду, який займає певну позицію в соціальній групі.

Пов'язана безпосередньо зі статусом. Можна охарактеризувати через перелік тих реальних функцій, які задані індивіду групою, і змістом групової діяльності.



Рольовий конфлікт виникає, коли індивід стикається з невідповідними рольовими очікуваннями. Та коли індивід виявляє, що слідування одним вимогам робить скрутним або навіть неможливим виконання інших ролей.

Презентація до теми 6

Фільмографія до теми 6



ТЕМА 7
УПРАВЛІННЯ І ВЛАДА В ОРГАНІЗАЦІЇ. МЕНЕДЖЕР В
ОРГАНІЗАЦІЇ. ВЛАДА.

ПЛАН:

1. Влада і вплив. Загальне поняття. Джерела влади в організації. Вплив переконання та участь. Ситуаційна модель влади. Баланс влади в організації. Класифікація джерел влади Дж. Френча і Б. Рейвен.

2. Лідерство і влада. Теорії лідерства. Влада і вплив лідера. Ефективне лідерство. Керівник і лідер — відмінність і схожість.

3. Характеристики особистості ефективного керівника. Поведінкові теорії: стиль керівництва. Традиційні (нормативні) підходи. Ситуаційні підходи до ефективного лідерства.

Конспект лекції за темою 7

Загальна класифікація підстав влади.

Під поняттям «влада» розуміються зміни в уявленнях, аттитюдах чи поведінці індивіда — об'єкта впливу (влади), які відбуваються в результаті дій або присутності іншого індивіда чи групи індивідів, якого/яких дослідники розглядали в якості суб'єкта впливу (влади).

Під підставами влади розуміються ресурси — кошти, які використовуються для впливу на об'єкти з метою досягнення поставлених завдань, це її потенційні підстави.

Одна з найбільш відомих класифікацій підстав влади була запропонована Дж. Френчем і Б. Равеном. Влада визначається як потенціал такого впливу і використовує такі можливості:

- 1) винагорода (влада заохочення);
- 2) примус (влада сили, насильство);
- 3) легітимність (посадова влада, закріплена законами, нормами і правилами);
- 4) експертні знання (експертна влада);
- 5) харизма (референтна влада);
- 6) інформація (інформаційна влада).

З позицій функціонально-системного підходу організація як штучна система створюється тоді, коли виникає потреба в досягненні певної мети. Принцип дії, що дозволяє реалізувати основну функцію створюваної організації — це зміна цілей поведінки членів організації та об'єднання їх різноспрямованих мотивацій в одному напрямку за допомогою елемента системи управлінської команди.

Функція управлінської команди — створення *організаційної влади*: процесу, що забезпечує стійку пріоритетність спільної мети над індивідуальними цілями працівників. Організаційна влада перетворює індивідуальну ціль в загальну і використовує для цього широкий набір засобів (матеріальних, структурних, функціональних, інформаційних, психологічних та ін.), включаючи насильство. Без влади організація не може існувати як єдине, продуктивне співтовариство.

Теорії лідерства.

У теорії лідерства розглядають три основні підходи.

1. *Структурний*: виявити універсальну структуру особистості ефективного менеджера, визначивши властиві їй риси чи характеристики.

2. *Поведінковий*: аналізувати лідерство в контексті реалізованої лідером поведінки і виділяти універсальні поведінкові особливості, що забезпечують лідеру успіх.

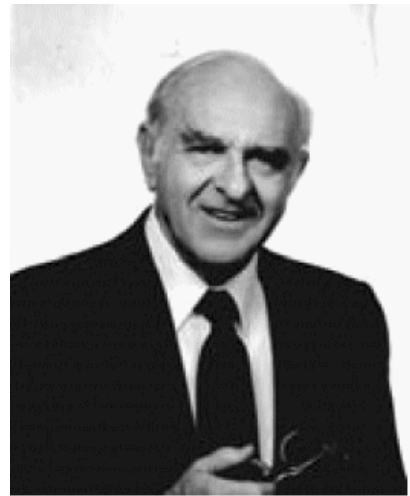
3. *Ситуаційний підхід* синтезує структурні та поведінкові концепції в контексті конкретних ситуаційних змінних.

Стилі лідерства.

Стиль лідерства — сукупність прийомів і методів, застосовуваних лідером (також і керівником) з метою здійснення впливу на залежних від нього або підпорядкованих йому людей: «авторитарний», «демократичний» і «ліберальний».

Модель 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, в деяких ситуаціях лідер, орієнтований на людей, сприяв підвищенню ефективності групи, поліпшенню її морального клімату, зростанню загальної культури її членів. Однак в інших групах росту продуктивності домагався тільки авторитарний, діяльний лідер, орієнтований на виконання завдання.



Ф. Фідлер запропонував модель, згідно з якою ефективність групи залежить від оптимальної відповідності між стилем лідерства та рівнем контролю (влади), яким лідер володіє в конкретній ситуації. Ефективність стилю лідерства, за Фідлером, визначається його відповідністю конкретній ситуації, в якій ключовими є три такі змінні:

1. *Відносини лідера і підлеглих*, тобто ступінь довіри і поваги, які зазнають працівники до свого менеджера.

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

3. *Посадова влада*, що розуміється 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 кращі відносини лідера з підлеглими, чим вище структурованість завдання і сильніше посадова влада, тим вище ступінь управлінського контролю лідера над групою і тим більше сама група готова до того, щоб нею керували в даній ситуації.



Модель Фідлера пропонує два шляхи підвищення ефективності діяльності організації:

1. Підібрати лідера у відповідності до наявних організаційних умов. Подібно до того, як футбольний тренер випускає нового гравця, побачивши, що характер гри змінився, так і організація спрямовує на яку-небудь ділянку менеджера з більш відповідним до ситуації стилем лідерства.

2. Змінити ситуацію, наприклад, за допомогою реструктуризації групового завдання або розширення/скорочення владних повноважень лідера.

Високий рейтинг		Найбільш ефективно працюють керівники, орієнтовані на людські стосунки							
Найбільш бажаний колега		Найбільш ефективно працюють керівники, орієнтовані на задачу							
Низький рейтинг									
Ситуація		1	2	3	4	5	6	7	8
Фактори поведінки менеджера	Взаємовідносини між керівником і підлеглими	Гарні	Гарні	Гарні	Гарні	Погані	Погані	Погані	Погані
	Структура задачі	Структурована		Не структурована		Структурована		Не структурована	
	Посадові повноваження керівника	Сильні	Слабкі	Сильні	Слабкі	Сильні	Слабкі	Сильні	Слабкі

Ситуаційна модель лідерства Херсі-Бланшар

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

Під *зрілістю групи* розуміється здатність і бажання її членів нести

відповідальність за свою поведінку і включає 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.

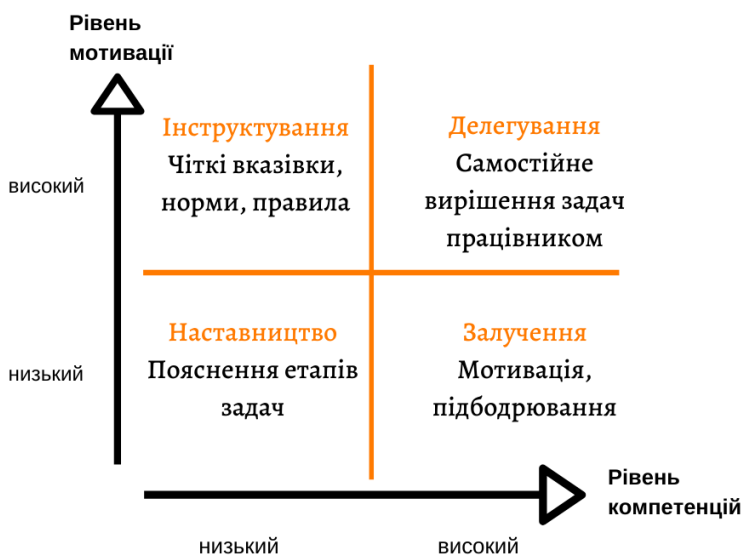
Теорія виділяє чотири стадії зрілості групи:

1. Члени організації (групи) не здатні і не хочуть нести відповідальність 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) лідером.

4. Члени організації (групи) і здатні, і хочуть виконувати доручену роботу.



Херсі і Бланшар також виділяють два стилі лідерства: орієнтований на людей і орієнтований на завдання. Комбінуючи різні види вираженості цих стилів, вони виводять чотири специфічних лідерських стилів:

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 (учасник групової дискусії, що виконує функцію ведучого (від англ., *moderator* — посередник, арбітр, ведучий, голова зборів) та координатора.

4. «Делегуючий» (слабо виражена орієнтація на задачу + слабо виражена орієнтація на людей). Лідер малоактивний, здійснює мінімальне керівництво і підтримку підлеглих.



Презентація до теми 7

Фільмографія до теми 7



ТЕМА 8

ОРГАНІЗАЦІЙНА КУЛЬТУРА ТА РОЗВИТОК

ПЛАН:

1. Організаційна (корпоративна) культура як складне, багаторівневе і неоднорідне утворення.
2. Зміст організаційної культури і її структура (Е. Шайн). Характеристики організаційної культури.
3. Функції організаційної культури та різноманітні шляхи її формування.
4. Типи організаційної культури (Г. Хофстеде, Л. Костянтин, Р. Хенді, Т.Ю. Базаров).

Конспект лекції за темою 8

Поняття та види організаційної культури.

Під організаційною культурою розуміється сукупність норм, правил, звичаїв і традицій, що розділяються і приймаються працівниками організації.

Організаційну культуру можна визначити як неформальні цінності і норми, що контролюють, яким чином люди і групи в організації взаємодіють один з одним і людьми, які не входять в організацію. Так само, як формальні відносини підпорядкованості, що визначаються організаційною структурою, можуть контролювати поведінку співробітників і груп в організації, так і втілені в організаційній культурі цінності і норми можуть впливати на відносини, типи поведінки людей і характер міжгрупових відносин і контролювати їх. Організаційна культура — це ще один, менш формальний засіб, користуючись яким організації можуть впливати на своїх членів, щоб домогтися досягнення організаційних цілей.

Організаційна культура — набір найважливіших припущень, які прийняті членами організації та одержують вираження в заявлених організацією цінностях, які задають людям орієнтири їх поведінки і дій. Організаційна культура має певний набір елементів — символи, цінності, вірування, припущення.

Е. Шайн запропонував розглядати організаційну культуру за трьома рівнями.

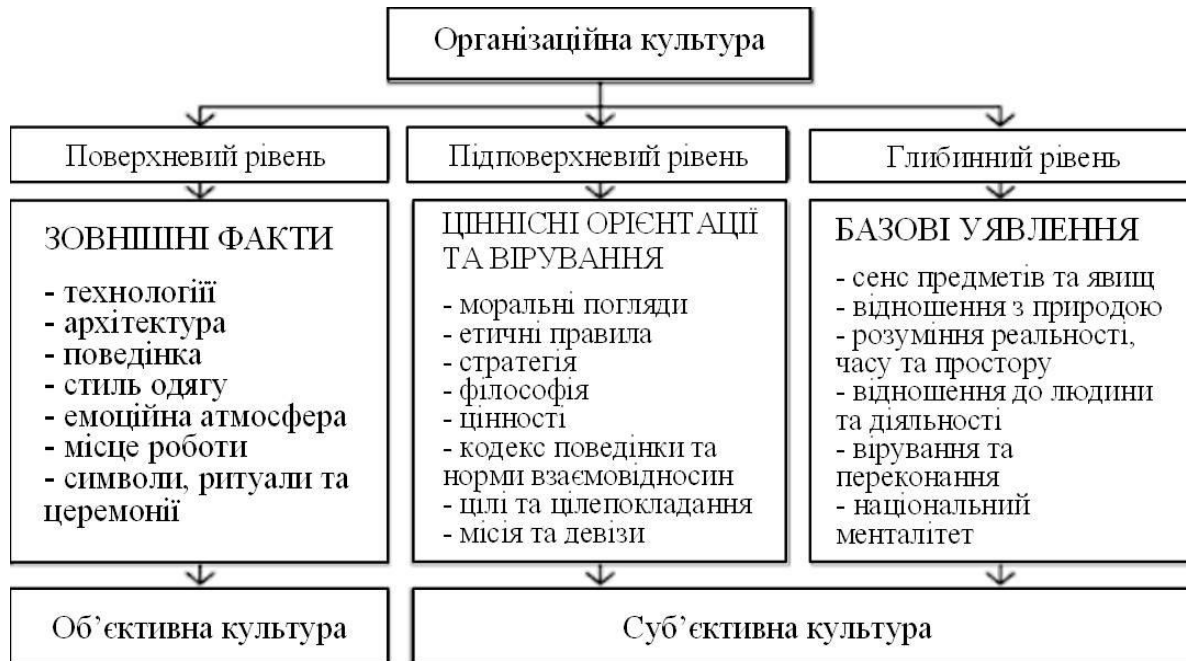
1 рівень — поверхневий, включає, з одного боку, такі видимі зовнішні факти, як технологія, архітектура, поведінка, що спостерігається, мова, гасла і т.п., а з іншого — все те, що можна відчувати і сприймати за допомогою почуттів людини. На цьому рівні речі і явища виявити легко, але не завжди їх можна розшифрувати й інтерпретувати в термінах організаційної культури.

2 рівень — підповерхневий, передбачає вивчення цінностей і вірувань. Їх сприйняття носить свідомий



характер і залежить від бажання людей.

3 рівень — глибинний, включає базові припущення, що визначають поведінку людей: ставлення до природи, розуміння реальності часу і простору, ставлення до людини, роботи та ін. Без спеціального зосередження ці припущення важко усвідомити навіть самим членам організації.



Глибинну культуру можна розділити на три основних види:

— Ринкову культуру, яка характеризується пануванням вартісних відносин і орієнтацією на прибуток. Джерелом влади в рамках такої культури є власність на ресурси;

— Бюрократичну культуру, засновану на пануванні регламентів, правил і процедур. Джерелом влади тут служить посада членів організації;

— Кланову культуру, що доповнює попередні. Її основу складають внутрішні цінності організації, що направляють діяльність останньої, а джерелом влади служать традиції.

Існує багато підходів до аналізу змістовної сторони тієї чи іншої організаційної культури. Ф. Харріс та Р. Моран запропонували виділити десять змістовних характеристик, властивих будь-якій організаційній культурі:

1. Усвідомлення себе і свого місця в організації.
2. Комунікаційна система та мова спілкування.
3. Зовнішній вигляд, одяг і представлення себе на роботі.
4. Звички і традиції, пов'язані з прийомом і асортиментом їжі.
5. Усвідомлення часу, ставлення до нього і його використання.
6. Взаємини між людьми.
7. Цінності і норми.

8. Світогляд.
9. Розвиток і самореалізація працівника.
10. Трудова етика і мотивування.

Організаційна культура виконує дві основні функції:

— *Внутрішньої інтеграції*: здійснює внутрішню інтеграцію членів організації таким чином, що вони знають, як їм слід взаємодіяти один з одним.

— *Зовнішньої адаптації*: допомагає організації адаптуватися до зовнішнього середовища.

Основні елементи організаційної культури:

— Поведінкові стереотипи: спільна мова, що використовується членами організації; звичаї і традиції, яких вони дотримуються; ритуали, що здійснюються ними в певних ситуаціях.

— Групові норми: властиві групам стандарти і зразки, які регламентують поведінку їх членів.

— Проголошені цінності: артикульовані, які оголошуються привселюдно, принципи і цінності, до реалізації яких прагне організація або група («якість продукції», «лідерство на ринку» і т.п.).

— Філософія організації: найбільш загальні політичні та ідеологічні принципи, якими визначаються її дії по відношенню до службовців, клієнтам або посередникам.

— Правила гри: правила поведінки на роботі в організації; традиції та обмеження, які слід засвоїти новачкові для того, щоб стати повноцінним членом організації («Заведений порядок»).

— Організаційний клімат: почуття, яке визначається фізичним складом групи і характерною манерою взаємодії членів організації один з одним, клієнтами або іншими сторонніми особами.

— Існуючий практичний досвід: методи і технічні прийоми, використовувані членами групи для досягнення певних цілей; здатність здійснювати певні дії, яка прийнята з покоління в покоління і не вимагає обов'язкової письмової фіксації.

Основні елементи організаційної культури:

- **Поведінкові стереотипи**
- **Групові норми**
- **Проголошені цінності**
- **Філософія організації**
- **Правила гри**
- **Організаційний клімат**
- **Існуючий практичний досвід**

Аналогічно культурі суспільства в цілому, культуру організації не можна розуміти як абсолютно однорідну і внутрішньо нероздільну сутність. Специфіка

організаційної культури визначається її носіями: як в суспільстві є різні соціальні групи, які можуть виражати цінності, що певною мірою відрізняються від загальної культури соціуму, так і в організації існують окремі групи.

Організаційна культура — завідомо неоднорідне явище, так як в будь-якій культурі панують базові характеристики, що її формують та вказують, які принципи повинні переважати, якщо виникає конфлікт всередині культури. Це робить можливим наявність відмінних від домінуючої культури систем цінностей. Таким чином, в будь-якій організації потенційно закладено безліч субкультур, причому майже кожна із них може стати домінуючою, якщо вона підтримується і використовується керівництвом організації як консолідуючий елемент. Організаційна культура сама по собі є певною субкультурою в рамках культури соціуму. Формування організаційної культури — це спроба конструктивного впливу на соціально-психологічну атмосферу, поведінку співробітників. Однак при цьому завжди необхідно враховувати корпоративну культуру, що стихійно склалася в даній організації. Часто в бізнес-середовищі керівники намагаються сформувати філософію свого підприємства, де декларують прогресивні цінності, норми, і отримують не відповідні своїм бажанням і вкладеним коштам результати. Відбувається це частково й тому, що штучно впроваджені організаційні норми і цінності вступають у конфлікт з реально існуючими і тому активно відкидаються більшістю членів організації.



Для практики управління дуже важливо визначити, як впливає національна культура на культуру організації і чи можна «зрощувати» елементи різних національних культур в рамках однієї організації.

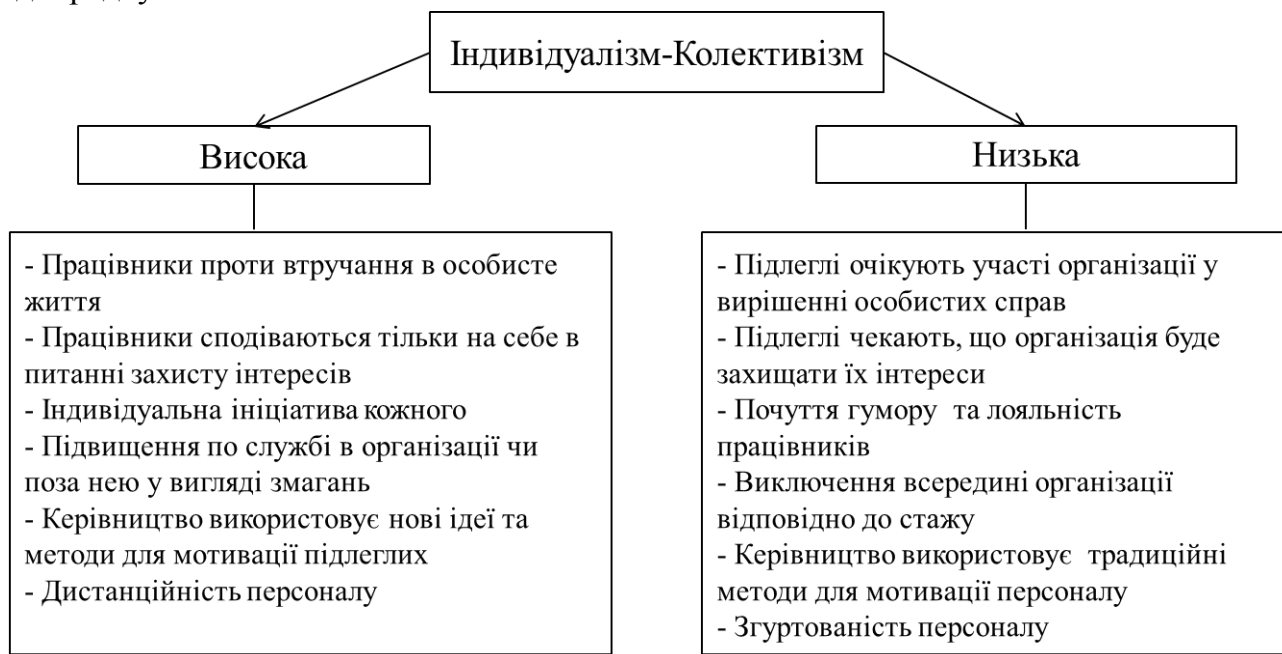
Великою популярністю користується підхід до вивчення національного в організаційній культурі, розроблений голландським дослідником Г. Хофштеде (Hofstede, 1984). Автор будує свою аналітичну модель національної культури різних країн, виходячи з таких основних критеріїв (вимірів): дистанція влади, індивідуалізм-колективізм, прагнення до уникнення невизначеності, маскуліність-фемінність, довгостроковість орієнтацій.

Вимірювання «дистанція влади» показує ступінь нерівності між людьми, яку населення даної країни вважає допустимою або нормальною.

Вимірювання «прагнення до уникнення невизначеності» визначається як ступінь, з якою люди даної країни надають перевагу структурованим ситуаціям в протилежність неструктурованим. Структурованими є ситуації з ясними і чіткими правилами того, як слід поводитися.



Вимірювання «індивідуалізм-колективізм» — це головний вимір культурної варіативності, що виділяється теоретиками різних дисциплін. Воно показує ступінь, з якою люди даної країни воліють діяти як індивіди, а не як члени якоїсь групи. Індивідуалізм передбачає, що людина діє, виходячи з власних інтересів та інтересів найближчих до неї людей. Колективізм ґрунтується на тому, що кожна людина належить до більш-менш згуртованій групі і не може вважати себе вільною від неї. Група піклується про задоволення запитів індивіда, вимагаючи повного і безумовного підпорядкування.



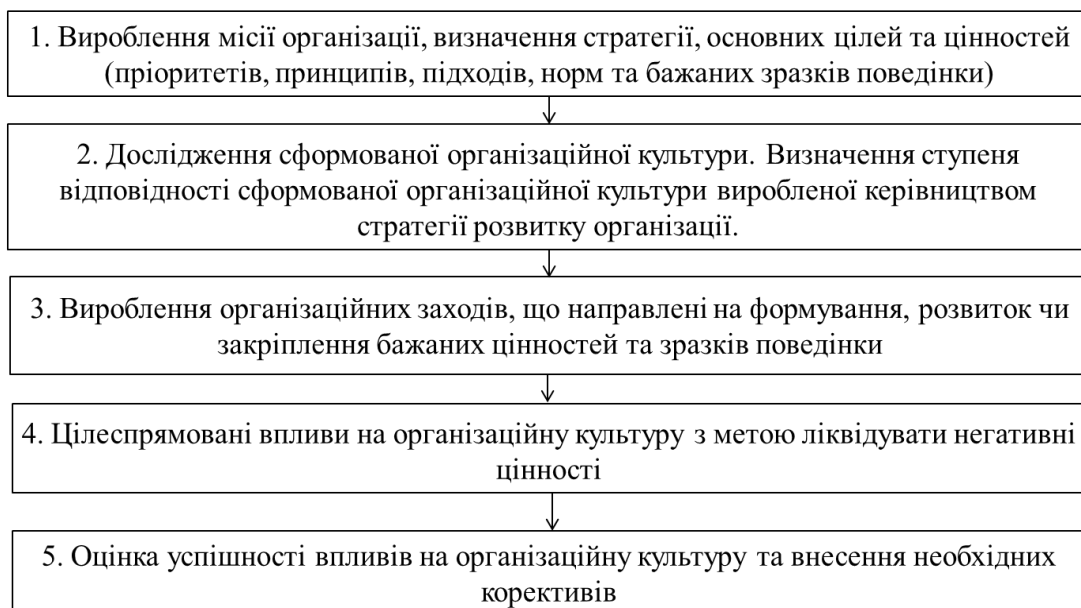
Вимірювання «мужність-жіночність» показує ступінь, до якої домінуючі цінності суспільства «маскулінні». Ці цінності включають наполегливість, самовпевненість, успіх і конкуренцію, отримання грошей, відсутність турботи про інших людей або якості їхнього життя, які асоціюються майже скрізь в більшій мірі з роллю чоловіка. Ці цінності відрізняються від «ніжних» цінностей типу життєві зручності, підтримка теплих особистих відносин, турбота про слабких і солідарність, асоційованих переважно з роллю жінки. Цей параметр відображає систему мотивації в організації — наскільки системи оцінки, винагороди та просування співробітників пов'язані з конкретними результатами їх діяльності. Хофстеде знайшов, що в порівнянні з людьми з фемінних культур люди в маскулінних культурах мають сильнішу мотивацію до досягнення, в роботі вони бачать сенс життя, схильні вважати інтереси компанії своїми власними інтересами і центром свого особистого життя, здатні дуже напружено працювати.



Вимірювання «довгострокова орієнтація» характеризується поглядом у майбутнє й проявляється у прагненні до заощаджень і накопиченню, в завзятості і наполегливості в досягненні цілей.

Етапи формування організаційної культури

1. Вибір місії організації, визначення стратегії, основних цілей і цінностей (пріоритетів, принципів, підходів, норм і бажаних зразків поведінки).
2. Вивчення сформованої організаційної культури. Визначення ступеня відповідності сформованій організаційної культури виробленої керівництвом стратегії розвитку організації, виявлення позитивних і негативних цінностей.
3. Розробка організаційних заходів, спрямованих на формування, розвиток або закріплення бажаних цінностей і зразків поведінки.
4. Цілеспрямовані дії на організаційну культуру з метою зжити негативні цінності і розвинути установки, що сприяють реалізації розробленої стратегії.
5. Оцінка успішності впливів на організаційну культуру і внесення необхідних корективів.



Управління організаційною культурою покликане підвищити віддачу від

персоналу, створити умови для самомотивації співробітників в рамках прийнятих в організації норм і правил поведінки. Організаційна культура покликана не лише сприяти підвищенню продуктивності та якості праці окремих співробітників, але і підтримувати місію і стратегію організації.

Зміни організаційної культури. З плином часу і під впливом обставин організаційна культура може зазнавати зміни.

Індикаторами необхідних змін в організаційній культурі є:

1. збільшення плинності і абсентеїзму;
2. підвищений рівень травматизму;
3. низька продуктивність праці та її подальше падіння;
4. розмови про те, «як добре в інших організаціях», «як добре б перейти в іншу фірму»;
5. витік інформації, комерційної та службової таємниць тощо.

Радикальні зміни у змісті організаційної культури проводяться також, коли потрібні значні і динамічні коригування «правил гри», до яких можна віднести: фундаментальна зміна місії організації, значні технологічні зміни, важливі зміни на ринку, поглинання, злиття, створення спільних підприємств, швидке зростання організації, перехід від сімейного бізнесу до професійного управління, вступ у зовнішньоекономічну діяльність.

Методи зміни культури: зміна об'єктів, предметів уваги з боку менеджерів і стилю управління кризою чи конфліктом; перепрофілювання ролей і зміна фокуса в програмах навчання, вдосконалення критеріїв стимулювання, зміна акцентів у кадровій політиці та організаційній символіці і обрядах.

На можливість зміни культури впливають наступні чинники: організаційна криза, зміна керівництва, стадії життєвого циклу організації, її вік, розмір, рівень культури, наявність субкультур, організаційний криза.

Презентація до теми 8



Фільмографія до теми 8



РОЗПОДІЛ БАЛІВ, ЯКІ ОТРИМУЮТЬ ЗДОБУВАЧІ

Назва теми	Види навчальної роботи здобувачів вищої освіти				Разом за темою
	Проведення тренінгу, складання фільмографії	Активна робота на практичному занятті	Індивідуальне завдання (презентація)	МКР	
<u>Тема №1.</u> Організаційна психологія як галузь наукового знання	3	1	2	-	6
<u>Тема №2.</u> Індивідуальні особливості як фактор поведінки в організації	3	1	2	-	6
<u>Тема №3.</u> Соціалізація індивіда в організації	3	1	2	-	6
<u>Тема №4.</u> Мотивація праці	3	1	2	-	6
<u>Модульна контрольна робота № 1</u>	-	-	-	2	2
<u>Тема №5.</u> Задоволеність працею	3	1	2	-	6
<u>Тема №6.</u> Проблема стресу в організації	3	1	2	-	6
<u>Тема №7.</u> Комунікація як сполучний процес в організації	3	1	2	-	6
<u>Тема №8.</u> Управління організаційними конфліктами	3	1	2	-	6
<u>Модульна контрольна робота № 2</u>	-	-	-	2	2
<u>Іспит + Курсова робота</u>	-	-	-	-	10+38
ВСЬОГО	24	8	16	4	100

ШКАЛА ОЦІНЮВАННЯ: НАЦІОНАЛЬНА ТА ECTS

Сума балів за всі види навчальної діяльності	Оцінка за національною шкалою	
	Оцінка ECTS	для екзамену, для диференційного заліку, курсового проекту (роботи), практики
90-100	A	відмінно
82-89	B	добре
75-81	C	
64-74	D	задовільно
60-63	E	
35-59	FX	незадовільно з можливістю повторного складання
0-34	F	незадовільно з обов'язковим повторним вивченням дисципліни

Методами навчання у викладанні навчальної дисципліни «Організаційна психологія» є:

- словесні (бесіда, дискусія, лекція, робота з книгою);
- наочні (ілюстрація практичними прикладами);
- ігрові (рольові, ділові);
- документальні (робота з документами, аналіз, складання документів);
- інтерактивні (підбір та обговорення фільмів/відеоматеріалів, дебати, виступи-презентації);
- самостійні (опрацювання лекційного матеріалу та професійної літератури);
- дослідницькі (теоретичний аналіз наукових джерел, емпіричне дослідження);
- тренінгові (тренінгові вправи, обговорення, рефлексія).

Методами контролю у викладанні навчальної дисципліни «Організаційна психологія» є усний та письмовий контроль під час проведення поточного та семестрового контролю.

Поточний контроль реалізується у формі опитування, виступів на практичних заняттях, тестів, виконання індивідуальних завдань, проведення контрольних робіт.

Контроль складової робочої програми, яка освоюється під час самостійної роботи здобувача, проводиться:

- з лекційного матеріалу – шляхом перевірки конспектів;
- з практичних занять – за допомогою перевірки виконаних завдань.

Семестровий контроль проводиться у формі екзамену відповідно до навчального плану в обсязі навчального матеріалу, визначеного навчальною програмою та у терміни, встановлені навчальним планом.

Семестровий контроль також проводиться в усній формі по екзаменаційних білетах або в письмовій формі за контрольними завданнями.

Результати поточного контролю враховуються як допоміжна інформація для виставлення оцінки з даної дисципліни.

Здобувач вважається допущеним до семестрового екзамену з навчальної дисципліни за умови повного відпрацювання усіх практичних занять, передбачених навчальною програмою з дисципліни.

ПЕРЕЛІК ТЕМ ДЛЯ ВИКОНАННЯ РОЗРАХУНКОВОГО ЗАВДАННЯ (КУРСОВА РОБОТА)

1. Розробка ефективної стратегії управління людськими ресурсами в організації
2. Управління комунікаціями на в організації
3. Ділове спілкування в організаційній діяльності
4. Дослідження компонентів структури організації
5. Соціально-психологічні фактори розвитку колективу організації
6. Особливості управління організацією на основі принципів «командного менеджменту»
7. Особливості управлінської діяльності в умовах інформаційної невизначеності
8. Корпоративний імідж як фактор успішності сучасної організації
9. Комунікаційна політика організації в умовах ринкових відносин
10. Технологія аналізу проблемних ситуацій і прийняття рішень в організації
11. Оцінювання професійної компетентності керівника в організації
12. Оцінювання професійної компетентності персоналу в організації
13. Ставлення до поєднання кар'єри і сім'ї особистості в організації як умови ефективної професійної діяльності жінки
14. Психологічні умови розвитку гендерної взаємодії персоналу організацій
15. Психологічні умови забезпечення професійного та психічного здоров'я працівників організацій
16. Психологічні особливості професійної діяльності психолога організації в роботі з персоналом
17. Психологічні закономірності адаптації особистості до нових умов діяльності в організації
18. Гендерні відмінності у прагненні до самоактуалізації в професійній діяльності
19. Вплив особистості керівника організації на підлеглих з метою оптимізації професійної діяльності
20. Соціально-психологічні чинники групової взаємодії співробітників в організації
21. Особливості міжособистісних конфліктів в організаційному середовищі
22. Методи арбітражу й посередництва в дозволі конфліктів
23. Рекламна кампанія та її психологічні складові
24. Тренінг розвитку майстерності керівних кадрів
25. Алгоритм розв'язання конфліктів
26. Відхилення від групових норм.
27. Правила побудови ефективних комунікацій.

28. Організаційні програми зниження стресу.
29. Індивідуальні та організаційні чинники відданості.
30. Ситуаційні фактори групової діяльності.
31. Форми участі групи в прийнятті рішень.
32. Роль керівника у формуванні команд.
33. Система основних управлінських функцій.
34. Згуртованість і групова продуктивність
35. Формальні і неформальні групи. Значимість неформальних груп.
36. Трудова діяльність як фактор мотивації.
37. Самоефективність і мотивація.
38. Вплив задоволеності роботою на трудову поведінку (продуктивність, абсентеїзм, запізнення, розкрадання, звільнення)
39. Національний аспект організаційної культури.
40. Формування організаційної культури.
41. Діагностика організаційної культури.
42. Параметри соціалізації. Фактори соціалізації
43. Самоефективність і мотивація.
44. Задоволеність працею і організаційна єдність.
45. Вплив відданості на трудову поведінку
46. Міжгрупові відносини в організаціях.
47. Норми як влада більшості.
48. Рівні організаційного керівництва.
49. Прийоми використання влади.
50. Організаційні та особистісні чинники конфліктів.

ЗАГАЛЬНІ МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ДО НАПИСАННЯ РОЗРАХУНКОВОГО ЗАВДАННЯ (КУРСОВА РОБОТА)

Підготовка курсової роботи – це відносно самостійне дослідження, яке виконує здобувач під керівництвом наукового керівника.

Мета курсової роботи – розвиток дослідницьких компетенцій здобувача (володіння науковим апаратом дослідження і вміння працювати з інформаційними ресурсами, аналізувати, узагальнювати, систематизувати інформацію; вміння розробляти композицію і план дослідження, підбирати, розробляти і грамотно використовувати діагностичний і методичний інструментарій, проводити якісний і кількісний аналіз даних; розуміння об'єктивної і суб'єктивної значущості навчального дослідження в підготовці до магістерської роботи і до педагогічної діяльності, мотивація до дослідницької діяльності; вміння адекватно оцінювати процес і результат дослідницької діяльності, апробувати його в різних формах науково-дослідної діяльності, грамотно представляти і захищати й ін.).

Основні завдання здобувача в процесі підготовки розрахункового завдання (курсної роботи):

1. Систематизація, закріплення, поглиблення і розширення теоретичних знань з дисциплін, вивчених за період навчання, їх застосування для вирішення конкретних науково-дослідних, навчально-дослідних і практичних завдань.

2. Закріплення теоретичних форм наукової діяльності (відбір, угруповання, аналіз, узагальнення інформації, визначення актуальних проблем вищої освіти і педагогіки вищої школи, визначення ступеня достовірності інформації, її доказовості).

3. Складання методологічного апарату дослідження (обґрунтування актуальності теми, формулювання проблеми дослідження, виділення об'єкта, предмета, формулювання мети, завдань, теоретико-методологічної бази і практичної значущості дослідження, опис етапів роботи).

4. Освоєння і закріплення форм емпіричної науково-дослідної діяльності (самостійне дослідження констатувального характеру, спрямоване на виявлення стану, актуального рівня досліджуваного феномена; аналіз, інтерпретація, узагальнення та подання результатів діагностичного обстеження, формулювання суджень і висновків, послідовний і доказовий їх виклад).

5. Досягнення єдності теоретичної і практичної, методологічної та методичної, гностичної, проектувальної та інших складових в структурі компетентності майбутнього педагога.

6. Придбання досвіду публічної презентації та захисту результатів своєї дослідницької діяльності.

Розрахункове завдання (курсва робота) є важливим етапом підготовки магістерської роботи, що передбачає наступність тем і загальну цільову спрямованість дослідження. Інтегративним результатом роботи над курсовими дослідженнями є готовність здобувача до підготовки і захисту магістерської роботи.

Складові розрахункового завдання (курсної роботи):

ВСТУП – візитна картка роботи.

Обсяг вступу повинен складати 5-7% обсягу всієї роботи.

Структурними компонентами вступу є:

1. Актуальність дослідження – це обґрунтування ступеня важливості, значущості вивчення заявленої теми на сучасному етапі розвитку науки і практики. Актуальність може бути теоретичною (тема дослідження слабо, неповно розкрита в науці) або практичною (впливає з актуальних завдань сучасної освіти).

2. Об'єкт і предмет дослідження. Об'єкт дослідження – це процес або явище, що існують незалежно від дослідника і знаходяться у сфері даної науки (організаційна психологія) або процесу (психологічні процеси в організації). Об'єктом можуть бути: діяльність суб'єктів в організаційному середовищі, процес розвитку певних якостей особистості в професійній діяльності, психологічних професійних новоутворень, досягнення бажаних результатів професійної діяльності; явища, пов'язані з включеністю особистості в організаційний процес і т.д. Наприклад, «Об'єкт дослідження – вигоряння в професійній діяльності». Предмет дослідження – це частина, сторона, аспект об'єкта, які безпосередньо вивчаються в роботі і тісно пов'язані з проблемою дослідження. Предмет логічно впливає з теми дослідження. Предметом можуть бути цільовий, змістовий, технологічний, особистісно-мотиваційний, організаційний аспекти досліджуваного явища або діяльності (об'єкта); соціально-психологічні умови, чинники, принципи, методи, форми, засоби реалізації певного організаційного процесу (об'єкта). Наприклад, «Предмет дослідження – емоційне вигоряння в професійній діяльності викладачів». Таким чином, об'єкт і предмет дослідження співвідносяться між собою як загальне і часткове.

3. Мета дослідження – головний результат, який повинен бути отриманий в результаті всього дослідження. Мета формулюється на основі вираженої проблеми, визначення об'єкта і предмета дослідження. Формулювання мети дослідження зазвичай починаються словами «обґрунтувати», «сформуувати», «розвинути», «дослідити», «експериментально перевірити» ...

4. Завдання дослідження теоретично та емпірично розкривають мету дослідження.

5. Методи дослідження обумовлюються завданнями, які поставлені в роботі, це: теоретичні методи аналізу та систематизації наукового матеріалу інформаційних джерел; емпіричні методи – аналіз документів, спостереження, опитування, анкетування, психодіагностичні методи, професіографічний аналіз; статистичні методи обробки даних.

6. Експериментальна база дослідження – здобувач вказує де проводилося дослідження та ким були респонденти експериментальної роботи.

7. Практична значущість дослідження включає в себе розробку практичних рекомендацій, які були отримані після проведення теоретичного аналізу та емпіричного дослідження.

ПЕРШИЙ (ТЕОРЕТИЧНИЙ) РОЗДІЛ

Формулювання назви розділу повинно відображати тему і теоретичний аспект проблеми дослідження. Наприклад: «Теоретичні аспекти вивчення ...», «Сутність феномену професійного вигоряння...», «Вивчення проблеми ... в організаційній психології».

Зміст теоретичного розділу. Теоретичний розділ є не просто описом наукових підходів, а їх науковим аналізом, зіставленням, оцінкою з точки зору можливостей вирішення поставленої проблеми. Зміст теоретичного розділу (в залежності від теми курсової роботи) відображає основні наукові підходи, концепції, ідеї, закони, закономірності, принципи, механізми, чинники, умови, поняття і їх тлумачення, показує зв'язок між основними поняттями (і, відповідно, досліджуваними питаннями, феноменами). Будь-яке поняття, після того як дано його визначення, має вживатися в тому ж значенні в ході всієї роботи.

Стиль викладу теоретичного розділу. Тема роботи повинна розкриватися логічно і послідовно. Цьому сприяє стиль наукової мови – відповідність викладу нормам літературної і професійної мови: грамотність писемного мовлення; володіння категоріальним апаратом психології (науковими поняттями); оперування мовними зворотами, прийнятими в науковій літературі, які полегшують розуміння логіки викладу

матеріалу («Перш за все ...», «Розглянемо основні наукові підходи ...», «Аналіз провідних концепцій дозволяє нам ...», «Описані тенденції характеризують ..», «Отже, огляд основних підходів дозволяє констатувати, що ... », « Таким чином, розглянутий матеріал дозволяє зробити висновок, що ... », грамотність і коректність цитування.

Вивченню повинні бути піддані всі види джерел, зміст яких пов'язаний з темою курсової роботи.

Види джерел інформації:

- нормативна література,
- монографії з досліджуваної та суміжних тем;
- підручники, підготовлені найбільш авторитетними фахівцями;
- довідники;
- наукові статті, опубліковані в спеціалізованих наукових журналах і збірках;
- збірники наукових праць, що видаються різними ЗВО і колективами вчених, матеріали наукових конференцій.

Результати теоретичного розділу – це, перш за все, позиція автора, коректний вираз його ставлення до різних підходів, ідей, точок зору; власний оригінальний творчий підхід (якщо він обґрунтований і забезпечений особистісно-професійними ресурсами здобувача). Завершенням теоретичної глави можуть стати: визначення теоретичних орієнтирів для подальшого емпіричного дослідження; теоретична модель процесу або феномена; порівняльний аналіз з виділенням ключових властивостей процесу або явища, виявленням їх особливостей; класифікація, систематизація матеріалу.

Обсяг теоретичної частини повинен складати 20-25% обсягу всієї роботи.

ДРУГИЙ (ЕМПІРИЧНИЙ) РОЗДІЛ

Структура і логіка емпіричної частини дослідження залежить від її характеру.

Емпіричне дослідження включає: планування, розробку методів діагностичного обстеження, проведення діагностичного обстеження, виклад його результатів та їх обговорення – інтерпретацію. Планування емпіричного дослідження передбачає «переклад» теоретичних понять в конкретні дослідницькі змінні, підбір методів і методик дослідження і обробки отриманих даних, визначення вибірки учасників дослідження, визначення місця і умов його проведення.

Принципово важливими моментами емпіричного дослідження є: вибір діагностичного інструментарію, формування вибірки досліджуваних, обробка результатів дослідження, хід роботи, представлення результатів.

Вибір діагностичного інструментарію

Плануючи методики і процедури емпіричного дослідження, необхідно враховувати їх об'єктивність, надійність і валідність. Використання діагностичних методик передбачає знання їх авторів, умов розробки і досвіду попередньої апробації. Перевага віддається стандартизованим методикам (за винятком проєктивних).

Хід роботи, її послідовність описуються детально і зазвичай в хронологічному порядку. При цьому обов'язково зазначаються інструкції, які надавалися респондентам, способи і засоби фіксації даних (інструкції для спостерігачів, бланки, прилади (якщо використовувалися) – комп'ютери, вимірні установки та ін.).

Представлення результатів обстеження та їх обговорення

Опис результатів будується на аналізі кількісних і якісних показників. У таких описах важливі лаконізм і чіткість викладу. Характерний стиль викладу результатів емпіричного дослідження підпорядковується наступній логіці:

1. Розглянемо результати, отримані за допомогою методики (методу)...
2. Вони представлені в таблиці ..., на малюнку ... (результати наводяться в табличній і графічних формах).
3. Як видно з таблиці ..., випробовувані ... характеризуються ...

4. Таким чином, можна зробити висновок, що ...

Критерії аналізу емпіричних даних

Аналіз емпіричних даних проводиться по заздалегідь виділеним критеріям. Залежно від змісту роботи пріоритет може бути відданий різним критеріям.

Розробка методичних матеріалів, рекомендацій і програм або їх модифікації (наприклад, з урахуванням психологічних особливостей вибірки випробовуваних) і адаптація (наприклад, до умов конкретної організації) здійснюються на основі результатів емпіричного дослідження, з урахуванням заздалегідь визначених теоретичних орієнтирів і принципів, а також особливостей цільової групи (контингенту учасників організації, для якого вона призначена). Дана частина роботи ще більш варіативна. При цьому загальною вимогою до зазначеної частини дослідження є обґрунтованість своєї розробки: мета, завдання, очікувані результати, форми і методи, основний зміст.

Текст другого розділу, як правило, супроводжується наглядно-ілюстративним матеріалом. У таблицях і графічних формах (діаграми, гістограми, графіки та ін.) наводяться тільки кінцеві результати: коефіцієнти кореляції, середні значення, процентні співвідношення та ін.

Обсяг емпіричної частини повинен складати 60-65% обсягу всієї роботи.

ВИСНОВКИ – це підсумок всієї роботи (як теоретичної, так і емпіричної частини дослідження), послідовний і логічний виклад основних результатів роботи. У ньому відбиваються рівень досягнення поставлених мети та завдань, результат перевірки гіпотези. Висновок являє собою форму синтезу накопиченої теоретичної і емпіричної інформації. При цьому він не повинен зводитися до механічного підсумовування висновків, а має містити щось нове, суттєве, що становить головні результати дослідження. Бажано відобразити у поєднанні висновки як загального, так і конкретного характеру. Велику цінність, як правило, мають висновки емпіричної частини дослідження, тому їм слід приділити пильну увагу. Висновок завершується, як правило, коротким описом перспектив подальшої розробки теми.

Вимоги до письмової мови і стилю викладу

1. Результати проведеного дослідження повинні бути викладені зрозумілою мовою, стилістично і граматично правильно, логічно, послідовно, без виправлень і підчисток, без пропусків і довільних скорочень. Робота повинна бути написана логічно, послідовно, літературною мовою. Не слід вживати як надмірно великих і складно побудованих пропозицій, так і надмірно коротких, лаконічних фраз, слабо між собою пов'язаних, що допускають подвійне тлумачення.

2. Використання наукової лексики (термінологія, прийнята в даній науці), неприпустимо вкладати якийсь новий зміст, давати будь-які власні тлумачення усталеним в даній сфері знання термінам.

3. Виклад тексту має здійснюватися у формі безособового монологу, яке ведеться від третьої особи. Не рекомендується вести виклад від першої особи однини: «я спостерігав», «я вважаю», «на мою думку» і т. ін. Коректніше вживати займенник «ми». Допускаються обороти з вживанням слів «спостерігаємо», «встановлюємо», «маємо». Можна використовувати вирази: «на наш погляд», «на нашу думку», проте краще писати «на думку автора» або висловлювати ту ж думку в безособовій формі: «вивчення педагогічного досвіду свідчить про те, що ...».

4. Кращий формально-логічний спосіб викладу матеріалу, тобто використання функціонально-синтаксичних засобів, що вказують на послідовність розвитку думки (спочатку, насамперед, потім, по-перше, по-друге і ін.), Причинно-наслідкові зв'язки (отже, тому, завдяки цьому, згідно з цим та ін.), перехід від однієї думки до іншої (перш

ніж перейти до ... звернемося до ..., розглянемо ..., зупинимося на ..., слід сказати й ін.), підсумок (отже, таким чином, значить, на закінчення зазначимо, підбиваючи підсумок, сказане дозволяє зробити висновок щодо).

5. Неприпустимі граматичні, пунктуаційні помилки, друкарські помилки, недбалість в оформленні роботи (їх наявність суттєво знижує оцінку роботи, а в окремих випадках робота може бути не допущена до захисту).

6. Повинно бути дотримано єдність стилю викладу, забезпечена орфографічна, синтаксична і стилістична грамотність відповідно до норм сучасної української мови. Не вітається зайва експресія писемного мовлення. Атрибути культури писемної наукової мови - точність, ясність і стислість.

Вимоги до оформлення цитат і посилань

Правила цитування:

1. Цитування здійснюється тільки за першоджерелами (тобто по роботам тих авторів, в яких викладені ключові ідеї, на які спирається здобувач).

2. Неприпустимо дослівне переписування тексту з першоджерел у великому обсязі (від 0,5 сторінки і більше).

3. Необхідний поділ цитування та власних коментарів з приводу цитованого (обов'язковий коректний тон викладу авторських підходів, точок зору та ін.).

4. Прямі цитати – дослівне відтворення окремих фрагментів, в яких містяться основні думки, найбільш важливі факти (доцільно використовувати, якщо потрібно підкреслити точне формулювання думки автора) – беруть у лапки (круглі або квадратні, в залежності від того, яке оформлення прийнято в даній роботі), з обов'язковим зазначенням у дужках сторінок, на яких знаходиться цитований фрагмент (наприклад: «...» (25, С. 123) або [5, С. 236]).

Текст прямої цитати береться в лапки і наводиться в тій граматичній формі, в якій він поданий в джерелі, із збереженням особливостей авторського написання, без довільного скорочення цитованого тексту і без спотворень думки автора. Пропуск слів, речень, абзаців при цитуванні допускається без перекручення цитованого тексту і позначається трьома крапками. Воно ставиться в будь-якому місці цитати (на початку, в середині, в кінці).

Непрямі цитати – думки автора, які викладаються в переказі, інформація з джерела передається в дещо зміненому вигляді - наводяться без лапок і без вказівки сторінок (наприклад: ... (25)). У цьому випадку необхідна гранична точність у викладі думок автора і коректність при оцінці викладеного.

Якщо зазначені в роботі твердження, тези є в кількох літературних джерелах, зустрічаються в роботах різних авторів, то робиться кілька посилань (наприклад: [12, 45, 67]).

Тези – стислий, лаконічний виклад основних думок або ключових положень прочитаного, дозволяють узагальнити матеріал, уявити його суть в коротких формулюваннях - також наводяться без лапок і без вказівки сторінок (наприклад: ... (25) або [25]).

Курсова робота подається у друкованому вигляді. Виконується на аркушах паперу формату А-4, вона має бути надрукована 14 розміром шрифту Times New Roman, інтервал між рядками 1,5, абзацний відступ – 1,25, вирівнювання тексту (крім заголовків) – по ширині. Обсяг курсової роботи – 30-35 сторінок.

Структура курсової роботи включає:

- титульний аркуш
- зміст
- вступ

- основна частина
- висновки
- список літератури
- додатки (якщо потрібно)

Вступ повинен містити актуальність дослідження, об'єкт, предмет, мету та завдання дослідження. Основна частина має складатися не менш як із двох розділів із підрозділами та суттєво розкривати тему роботи. Список літератури – не менш ніж 20 джерел. Оформлення курсової роботи має відповідати нормативним вимогам (Державний стандарт України ДСТУ 3008-95 «Документація. Звіти у сфері науки і техніки» та вимогами до оформлення текстових документів у сфері навчального процесу СТВУЗ – НТУ «ХП»).

Захист розрахункового завдання (курсвої роботи) відбувається прилюдно та передбачає наглядної демонстрації отриманих даних проведеного теоретичного аналізу та емпіричного дослідження у вигляді презентації.

РОЗПОДІЛ БАЛІВ, ЯКІ ОТРИМУЮТЬ ЗДОБУВАЧІ ЗА РОЗРАХУНКОВЕ ЗАВДАННЯ (КУРСОВА РОБОТА)

НАЗВА НАВЧАЛЬНОЇ РОБОТИ ЗДОБУВАЧІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ	БАЛИ
1. Обґрунтування теми курсової роботи, написання понятійно-наукового апарату, підбір методів та методик дослідження	8
2. Написання теоретичної частини курсової роботи	9
3. Проведення емпіричного дослідження курсової роботи	11
4. Підготовка презентації та захист курсової роботи	10
ВСЬОГО	38

**ІНДИВІДУАЛЬНІ КОНТРОЛЬНІ ЗАВДАННЯ
З ДИСЦИПЛІНИ «ОРГАНІЗАЦІЙНА ПСИХОЛОГІЯ»
ДЛЯ ЗДОБУВАЧІВ ДРУГОГО (МАГІСТЕРСЬКОГО) РІВНЯ ВИЩОЇ ОСВІТИ
СПЕЦІАЛЬНОСТІ 053 «ПСИХОЛОГІЯ»
ЗАОЧНОЇ ФОРМИ НАВЧАННЯ**

Інструкція з написання контрольної роботи

1. Контрольна робота може бути представлена в електронному або друкованому вигляді. Виконується на аркушах паперу формату А-4, вона повинна бути надрукована 14 розміром шрифту Times New Roman, міжрядковий інтервал 1,5, вирівнювання тексту – по ширині. Обсяг контрольної роботи – 15-20 сторінок.

2. Структура контрольної роботи включає:

- титульний аркуш
- зміст
- основна частина
- список літератури.

3. Титульний аркуш повинен містити такі обов'язкові реквізити: назву навчального закладу; назву кафедри, назву дисципліни; варіант завдання; форма навчання; курс, номер групи; повне прізвище, ім'я, по батькові здобувача; місце і рік здачі контрольної роботи, прізвище, ім'я, по батькові викладача, який перевірятиме роботу.

4. Із запропонованого списку завдань здобувач вибирає свою тему контрольної роботи відповідно № у списку академічної групи.

Варіант 1

1. Визначте предмет і методи організаційної психології, її взаємозв'язок з іншими науками.
2. Визначте проблеми діагностики організаційної культури.

Варіант 2

1. Розкрийте організацію як систему.
2. Розкрийте поняття організаційний і психологічний клімат.

Варіант 3

1. Розкрийте організаційну структуру: психологічний аспект.
2. Визначте організаційну культуру: поняття, методи формування.

Варіант 4

1. Визначте психологічні проблеми управління організацією.
2. Визначте проблеми стресу в організаціях.

Варіант 5

1. Проаналізуйте процес прийняття рішень в організації.
2. Проаналізуйте задоволеність роботою і трудову поведінку.

Варіант 6

1. Проаналізуйте групове прийняття рішень в організації.
2. Проаналізуйте соціалізацію особистості в організації.

Варіант 7

1. Проаналізуйте комунікації в організації.
2. Проаналізуйте поведінку індивіда в організації.

Варіант 8

1. Проаналізуйте неформальне спілкування в організації.
2. Проаналізуйте розвиток груп та команд в організаціях.

Варіант 9

1. Проаналізуйте правила побудови ефективних комунікацій.
2. Проаналізуйте статус і роль індивіда в групі.

Варіант 10

1. Проаналізуйте організацію як функція управління.
2. Розкрийте згуртованість як фактор групової та індивідуальної діяльності.

Варіант 11

1. Розкрийте теорії X, Y, Z в управлінні.
2. Розкрийте лідерство і керівництво в організаціях.

Варіант 12

1. Розкрийте загальну характеристику процесуальних теорій мотивації.
2. Проаналізуйте психологічні характеристики груп в організаціях.

Варіант 13

1. Розкрийте теорію справедливості Адамса.
2. Проаналізуйте методи управління конфліктами.

Варіант 14

1. Розкрийте теорію постановки цілей.
2. Проаналізуйте конфлікти в організаціях.

Варіант 15

1. Поясніть психологічні основи стимулювання праці в організації.
2. Поясніть форми і види влади в організаціях.

Варіант 16

1. Поясніть теоретичні та прикладні завдання організаційної психології.
2. Розкрийте сутність формальних і неформальних груп.

Варіант 17

1. Розкрийте життєвий цикл організацій.
2. Проаналізуйте висновки Хоуторнських експериментів.

Варіант 18

1. Розкрийте поняття організаційної соціалізації.
2. Розкрийте переваги та недоліки групової роботи.

Варіант 19

1. Розкрийте синдром вигорання.
2. Проаналізуйте форми міжособистісної влади.

Варіант 20

1. Розкрийте задоволеність працею і організаційна єдність.
2. Розкрийте психологічні причини поганих комунікацій в організації.

Варіант 21

1. Проаналізуйте індивідуальні фактори задоволеності роботою.
2. Розкрийте систему основних управлінських функцій.

Варіант 22

1. Проаналізуйте самоєфективність і мотивація.
2. Проаналізуйте та схарактеризуйте керівника як суб'єкта управлінської діяльності.

Варіант 23

1. Розкрийте трудову діяльність як фактор мотивації.
2. Проаналізуйте та схарактеризуйте команди як групи високого рівня розвитку.

Варіант 24

1. Розкрийте теорію набутих потреб Макклелланда.
2. Розкрийте значення меншини в групі.

Варіант 25

1. Розкрийте потреби як основу мотивації праці.
2. Розкрийте поняття конформної поведінки.

ПЕРЕЛІК ТЕСТОВИХ ЗАВДАНЬ

1. Виберіть поняття, що характеризує термін «організація»:

- a) група осіб, об'єднана спільними мотивами, інтересами, ідеалами, діюча спільно;
- b) об'єднання людей, які мають загальні цілі, правила і взаємодіють на основі певних норм організації;
- c) сукупність людей (або предметів), об'єднаних спільністю інтересів, ознак, професії, діяльності і т. п. ;
- d) некомерційна група, створена власником для здійснення управлінських, соціально-культурних чи інших функцій некомерційного характеру і фінансується ним повністю або частково;
- e) самостійна, здійснювана на свій ризик діяльність, спрямована на систематичне отримання прибутку від користування майном, продажу товарів, виконання робіт або надання послуг.

2. Виберіть поняття, що характеризує термін «організаційна психологія»:

- a) розробка і створення, максимально ефективного використання і контроль соціально-економічних систем;
- b) галузь психології, що досліджує процеси і засоби інформаційної взаємодії між людиною і машиною, а також технічними засобами автоматизації.
- c) прикладна область психології, яка вивчає всі аспекти психологічної діяльності і поведінки в організації, з метою підвищення організаційної ефективності і створення сприятливих умов праці, для індивідуально-психологічного розвитку і психічного здоров'я людини.
- d) розділ психології, що вивчає методи навчання і виховання, що підвищують ефективність виконання освітніх завдань, ефективність педагогічних заходів, що поліпшують психологічні аспекти викладання і т. д.
- e) розділ психологічної науки, який вивчає психологічні відмінності, типологічні відмінності психологічних проявів у представників різних соціальних, класових, етнічних, вікових та інших груп.

3. Виберіть варіант, які рівні включає в себе організація:

- a) індивідуальний, груповий, організаційний;
- b) народження, розвиток, зрілість, розквіт, спад;
- c) зовнішнє середовище і внутрішнє середовище;
- d) формальні і неформальні;
- e) особистісні, командні, організаційні.

4. Виберіть які з перерахованих принципів відносяться до мотиваційної теорії Тейлора:

- a) поділ праці, функціональне керівництво, вимір праці, завдання-приписи, програми стимулювання, праця як індивідуальна діяльність, мотивація, роль індивідуальних здібностей;
- b) поділ праці, влада, дисципліна, єдність командування, єдність керівництва, підпорядкування індивідуальних інтересів загальним цілям, винагорода,

централізація, ієрархія, порядок, рівність, стабільність персоналу, ініціатива, корпоративний дух;

- c) підпорядкованість особистих цілей працівників цілям організації; несумісність з розвиненою діяльною особистістю; пристосуванство;
- d) поділ праці, влада, дисципліна, єдність командування, єдність керівництва, мотивація, роль індивідуальних здібностей;
- e) якщо працівники залучені до організаційних цілей, вони будуть використовувати самоврядування і самоконтроль.

5. Виберіть принципи правління керівника, які виділив Фаойль:

- a) поділ праці, функціональне керівництво, вимір праці, завдання-приписи, програми стимулювання, праця як індивідуальна діяльність, мотивація, роль індивідуальних здібностей;
- b) підпорядкованість особистих цілей працівників цілям організації; несумісність з розвиненою діяльною особистістю; пристосуванство;
- c) якщо працівники залучені до організаційних цілей, вони будуть використовувати самоврядування і самоконтроль;
- d) поділ праці, влада, дисципліна, єдність командування, єдність керівництва, підпорядкування індивідуальних інтересів загальним цілям, винагорода, централізація, ієрархія, порядок, рівність, стабільність персоналу, ініціатива, корпоративний дух;
- e) поділ праці, влада, дисципліна, єдність командування, єдність керівництва, мотивація, роль індивідуальних здібностей.

6. Виберіть твердження стосується теорії «Х» Дугласа Макгрегора:

- a) якщо працівники залучені до організаційних цілей, вони будуть використовувати самоврядування і самоконтроль;
- b) здатність до творчого вирішення проблем є у багатьох, а інтелектуальний потенціал середньої людини використовується лише частково;
- c) люди спочатку не люблять працювати і при першій-ліпшій можливості уникають роботи;
- d) якщо працівники залучені до організаційних цілей, вони будуть використовувати самоврядування і самоконтроль;
- e) розподіл праці - одна з основних функцій управління, суть якої полягає в тому, щоб домогтися від працівників максимальної віддачі в інтересах всієї організації.

7. Виберіть твердження, що стосується теорії «Y» Дугласа Макгрегора:

- a) люди спочатку не люблять працювати і при першій-ліпшій можливості уникають роботи;
- b) у людей немає честолюбства, і вони намагаються позбавитися від відповідальності, віддаючи перевагу, щоб ними керували;
- c) найбільше люди хочуть захищеності;
- d) здатність до творчого вирішення проблем є у багатьох, а інтелектуальний потенціал середньої людини використовується лише частково;

- е) працівник повинен отримувати розпорядження і вказівки від свого безпосереднього керівника. Крім того, він повинен поважати авторитет керівника.

8. Виберіть твердження на якому базується теорія «Z» У. Оучі:

- а) щоб змусити працівників трудитися, необхідно використовувати примус, контроль і загрозу покарання;
- б) підпорядкування нижчестоящого працівника вищестоящому і відповідальність не тільки за свої дії, але і за дії підлеглих;
- в) на принципах довіри, довічного найму (як увага до людини) і груповому методі прийняття рішень, що забезпечує міцний зв'язок між людьми, більш стійке їхнє положення.
- г) постійна орієнтація на правила, реляції і формально розроблені керівництва до дії призводить до того, що дані нормативи стають загальними і остаточними, а їх дотримання - основним завданням і результатом організаційної діяльності;
- е) клієнти і громадськість відчують неадекватність реакції на їхні запити і вимоги, оскільки їх проблеми вирішуються строго відповідно до встановлених норм без урахування ситуації, що склалася.

9. Виберіть хто з перерахованих авторів заснував школу «людських відносин», провів «Хотторнській експеримент», довів, що поведінка людини в організації і результати його праці повністю залежать від соціальних умов, в яких ця людина знаходиться в організації?

- а) Дуглас Макгрегор
- б) Елтон Мейо
- в) Вільям Оучі
- г) Макс Вебер
- е) Фредерік Тейлор

10. Виберіть варіант в яких областях застосовується організаційна психологія?

- а) в лідерстві, керівництві і управлінні;
- б) в прийнятті рішень, обробки інформації, встановлення професійних взаємозв'язків;
- в) наборі / відборі / навчанні персоналу, аналізі трудової діяльності, умов праці, мотивації і задоволенням праці;
- г) наборі / відборі / навчанні персоналу в критичних і конфліктних ситуаціях;
- е) в політичній і економічній середовищі.

11. Будь-яку організацію можна назвати:

- а) соціальною, а її члени взаємозалежні;
- б) структурованою;
- в) об'єднанням людей зі спільною метою та схожим набором особистісних якостей;
- г) залежною від соціальних обставин;
- е) динамічною.

- 12. Якщо організаційна психологія містить в собі комплекс наук, то яку науку вона не включає до свого складу:**
- інженерна психологія;
 - диференціальна психологія;
 - соціологія;
 - сімейна психологія;
 - політологія.
- 13. Який з перерахованих варіантів НЕ характеризує організаційну психологію як науку:**
- організаційна психологія – це прикладна область психології;
 - вивчає всі аспекти психологічної діяльності та поведінки людей в організації;
 - метою організаційною психології(однією з) є створення сприятливих умов праці;
 - організаційна психологія вивчає особливості поведінки членів організації для подальшого використання досліджень керівниками цих організацій.
- 14. Доповніть речення: «... є психологічні феномени та поведінка людей в організації»**
- об'єктом організаційної психології;
 - предметом організаційної психології;
 - прототипом створення організаційної психології;
 - завданням організаційної психології;
 - головним питанням організаційної психології.
- 15. До областей організаційної психології відносяться:**
- набір, відбір та навчання персоналу;
 - мотивація і задоволеність працею;
 - аналіз прийняття стратегічно вірних рішень;
 - міжособистісні відносини, конфлікти, організаційний клімат;
 - культурне життя організації;
 - лідерство та керівництво.
- 16. Формування організаційної психології як самостійної науки пов'язане з:**
- усвідомленням в управлінні бізнесом в середині хх століття значущості психологічних факторів і пошуку вирішення організаційних проблем;
 - усвідомленням в управлінні бізнесом на початку хіх століття значущості психологічних факторів і пошуку вирішення організаційних проблем;
 - із створенням американської психологічної асоціації;
 - із розвитком виробничої структури наприкінці ХІХ ст.;
 - із масовим збутом товарів та послуг в період після ІІ світової війни.
- 17. Перерахуйте основні рівні організаційної психології:**
- індивід та група;
 - індивід, група, соціальне оточення;
 - індивід, група, організація, зовнішнє середовище;
 - організація, індивід та група.

е) жоден з цих варіантів не є вірним.

18. Характеристика групи як одного з рівней організаційної психології:

- а) є сумою особистісних якостей її учасників;
- б) не є простою сумою особистісних характеристик її членів;
- в) структура, динаміка розвитку та сумісність окремих членів групи виступають найменш значущими детермінантами організаційної ефективності;
- г) вивчається за розміром і структурою, ступенем формалізації, централізації, охопленням контролю та ін.

19. «Класичну школу» організаційної психології представляють наступні вчені:

- а) М. Вебер, Ф. Тейлор, А. Файоль;
- б) М. Вебер та Ф. Тейлор;
- в) Вільям Оучи та Дуглас МакГрегор
- г) Елтон Мейо та М. Вебер.
- е) М. Вебер.

20. Які принципи відносяться до теорії «наукового управління» Фредеріка Тейлора:

- а) наукове вивчення кожного окремого виду трудової діяльності;
- б) вивчення бюрократії як ідеального типу організації;
- в) співпраця адміністрації з робітниками;
- г) керівники підприємств більшою мірою повинні орієнтуватися на людей, ніж на продукцію.
- д) рівномірний і справедливий розподіл обов'язків. зарплата повинна бути індивідуальною.

21. Оберіть які ознаки відрізняють організацію від інших видів груп?

- а) експліційність, організаційна влада, організаційна структура, підбір певних кадрів, формальність структури;
- б) підбір кадрів, наявність тільки неформальної групи в організації, експліційність;
- в) функціональна залежність, ранги і структуру звітності;
- г) динаміка групи, згуртованість, командна робота та наявність стратегії;
- д) наявність верхівки та підлеглих.

22. Оберіть, що є головною функцією організаційної структури?

- а) підтримання психологічного клімату в колективі;
- б) тільки планування роботи організації;
- в) забезпечення контролю та координації діяльності підрозділів підприємства;
- г) забезпечення контролю та підтримання товариської атмосфери серед працівників;
- д) координація документації на підприємстві.

23. Визначте основний принцип лінійно-функціональної структури організації:

- а) керівники підрозділів нижчих ступенів безпосередньо підпорядковуються одному керівнику більш високого рівня;

- b) принцип єдиноначальності: лінійний керівник встановлює черговість вирішення комплексу задач, визначаючи тим самим головну задачу на даному етапі, а також час і конкретних виконавців;
- c) принцип повноправного розпорядництва: кожен керівник має право давати вказівки з питань, що входять у його компетенцію;
- d) принцип широкої мережі горизонтальних зв'язків, численні перетини яких з вертикаллю утворюються за рахунок взаємодії керівників проектів з керівниками функціональних підрозділів;
- e) включає у себе всі види керівництва.

24. Визначте, що відносять до суб'єктивного показника ефективності організації:

- a) результативність, продуктивність, рентабельність, екологічність, енергоємність;
- b) результативність, продуктивність, відносна стабільність організації, спрацьованість організації;
- c) задоволеність трудовою діяльністю та результативність;
- d) трудова, духовна і громадська активність співробітників, рентабельність, екологічність;
- e) трудова, духовна і громадська активність співробітників, задоволеність трудовою діяльністю, відносна стабільність організації, спрацьованість організації.

25. Поєднайте підхід та його основну ідею:

- a) організація як система центрів прийняття рішень 2
 - b) організація як «відкрита система» 1
 - c) концепція соціотехнічної організації 4
 - d) ситуаційний підхід до аналізу організацій 3
- 1) даний підхід представляє організацію як динамічну систему, що тісно взаємодіє із зовнішнім середовищем;
 - 2) в основі організаційної системи лежить не «робота», не «роль», а «рішення» — акт цілеспрямованого вибору шляхів усунення деякої проблеми.
 - 3) згідно даного підходу не існують універсальні і раз і назавжди встановлені принципи управління: у кожній конкретній ситуації потрібно використовувати ті методи управління, які тут і зараз виявляться найбільш ефективними.
 - 4) виробнича організація — це складна гетерогенна система, що складається з техніко-технологічної (технічна організація) та соціальної (соціальна організація) підсистем, що регулюють поведінку членів організації та виконують функцію з'єднання людини і технік.

26. Оберіть визначення, яке характеризує неформальну групу?

- a) групи, створені за рішенням керівництва для виконання цілей організації;

- b) групи, які виникають мимоволі керівництва і розвиваються на основі спільних інтересів і дружніх відносин;
- c) групу осіб, які в даний момент, в якийсь період часу разом проводять дозвілля;
- d) близькі товариші, приятелі, друзі;
- e) товариші за фахом, місцем праці, за навчанням.

27. Який вчений займався питання вивченням згуртованості групи?

- a) Дуглас;
- b) Фестінгер;
- c) Дженіс;
- d) У. Оучи;
- e) М. Вебер.

28. Оберіть визначення, що характеризує поняття групової однодумності:

- a) тенденція придушення окремою особистістю своїх дійсних поглядів з тим, щоб не порушувати групову гармонію;
- b) призначення одного з членів групи на роль «адвоката диявола»;
- c) феномен міжгрупового спілкування, який виражається в низькій оцінці аутгрупи, негативних почуттях по відношенню до неї і діях, які б ущемляли права її членів у порівнянні з правами членів інгрупи;
- d) нав'ювання членам групи думки про вільний обмін інформацією;
- e) очікування позитивних або негативних наслідків від членства в групі.

29. Оберіть варіант, який описує поняття «Інгруповий фаворитизм»:

- a) тенденція придушення окремою особистістю своїх дійсних поглядів з тим, щоб не порушувати групову гармонію;
- b) феномен міжгрупового спілкування, який виражається в низькій оцінці когнітивного компоненту групи, негативних почуттях по відношенню до неї і діях, які б ущемляли права її членів у порівнянні з правами членів інгрупи;
- c) феномен міжгрупового спілкування, який виражається у високій оцінці когнітивного компоненту групи, позитивних почуттях по відношенню до неї (афективний компонент) і діях, що дають її членам більше прав порівняно з членами аутгрупи;
- d) включає в себе різну оцінку членів своєї і іншої групи, різні емоції, які вони викликають, а також різну поведінку по відношенню до них;
- e) призначення одного з членів групи на роль «адвоката диявола», вміння вислуховувати різні точки зору і критику стримано, так само, як і конструктивні коментарі.

30. Оберіть варіант, який описує поняття «Аутгрупова дискримінація»:

- a) феномен міжгрупового спілкування, який виражається у високій оцінці когнітивного компоненту групи, позитивних почуттях по відношенню до неї (афективний компонент) і діях, що дають її членам більше прав порівняно з членами аутгрупи;

- b) призначення одного з членів групи на роль «адвоката диявола», вміння вислуховувати різні точки зору і критику стримано, так само, як і конструктивні коментарі;
- c) тенденція придушення окремою особистістю своїх дійсних поглядів з тим, щоб не порушувати групову гармонію;
- d) феномен міжгрупового спілкування, який виражається в низькій оцінці когнітивного компоненту групи, негативних почуттях по відношенню до неї і діях, які б ущемляли права її членів у порівнянні з правами членів інгрупи;
- e) створення індивідуального «обличчя» кожної групи.

31. Оберіть варіант відповіді, де переліковані фактори, що належать до соціокультурних:

- a) родина, соціальне походження, культурне оточення, професійний досвід, економічна ситуація, досвід спілкування;
- b) колективні цінності і норми поведінки;
- c) фізіологічні і анатомічні особливості, які впливають на функціонування психіки, здатність навчатися, виконувати конкретні види робіт;
- d) колективні цінності та фізіологічні і анатомічні особливості;
- e) особливості функціонування нервової системи та виховання.

32. Оберіть який метод навчання який є процесом встановлення зворотної реакції на конкретні подразники:

- a) метод «спроб та помилок»;
- b) інсайт;
- c) умовний рефлекс;
- d) безумовний рефлекс;
- e) метод «батога та пряника».

33. Оберіть який метод навчання який передбачає пошук дій, які ведуть до успіху, і повторення цих дій. Тут стимулом виявляються самі дії. Зв'язок дії (стимулу) з успіхом (реакцією) сприяє закріпленню успішних дій (навчання) і селекції неуспішних дій:

- a) метод «спроб та помилок»;
- b) інсайт;
- c) умовний рефлекс;
- d) безумовний рефлекс;
- e) метод «батога та пряника».

34. Оберіть який метод навчання при якому відбувається інтуїтивне рішення завдання, що виникає на основі обробки мозком всієї сукупності попереднього досвіду:

- a) метод «спроб та помилок»;
- b) інсайт;
- c) умовний рефлекс;
- d) безумовний рефлекс;
- e) метод «батога та пряника».

35. Оберіть варіант де перераховано внутрішні регулятори поведінки

- a) регулятори, які знаходяться під контролем керівника;
- b) регулятори, які знаходяться під особистим контролем людини;
- c) регулятори, які знаходяться під впливом зовнішніх обставин, є елементами об'єктивно ситуації, що склалася.
- d) регулятори, які знаходяться під контролем сім'ї;
- e) регулятори, які знаходяться під впливом фінансових можливостей.

36. Оберіть варіант де перераховано п'ять основних властивостей особистості, найбільш важливих для детермінації поведінки:

- a) самовиховання, самовдосконалення, контактність;
- b) сумлінність, емоційна стабільність та високий показник нервової системи;
- c) відкритість для досвіду, екстраверт чи інтроверт та самоповага;
- d) емоційна стабільність, кількість робочого досвіду, сумлінність;
- e) контактність, відкритість для досвіду, екстраверт чи інтроверт, сумлінність, емоційна стабільність.

37. Оберіть варіант, в якому вказано розробника гуманістичного підходу:

- a) Г. Айзенком;
- b) Гіппократом;
- c) Р. Кеттелл;
- d) К. Роджерсом;
- e) З. Фрейд.

38. Поєднайте захисний механізм та його характеристику:

- 1) витіснення;
- 2) заміщення;
- 3) сублімація;
- 4) регресія;
- 5) раціоналізація.

- a) несвідоме перемикання негативною психічної енергії на заняття соціально-корисною працею;
- b) пов'язано з перенесенням дії з недоступного об'єкта на доступний;
- c) механізм, в результаті дії якого неприйнятні для людини думки, спогади або переживання ніби "виганяються" зі свідомості і переводяться в сферу несвідомого, але при цьому продовжують надавати вплив на поведінку особистості, виявляючись у вигляді тривоги, страху тощо;
- d) механізм, що має своєю функцією маскування, приховування від свідомості самого суб'єкта справжніх мотивів його дій, думок і почуттів щодо забезпечення внутрішнього комфорту, збереження почуття власної гідності, самоповаги;
- e) це повернення особистості від вищих форм поведінки до нижчих.

39. Оберіть твердження, яке характеризує внутрішній самоконтроль:

- a) людина, яка відчуває, що на нього впливають інші люди або організація

- b) індивід відчуває, що він має високу ступінь контролю над тим, що з ним відбувається;
- c) об'єкт, що підтримує кого-небудь, що-небудь, служить опорою комусь, чомусь;
- d) індивід, відчуває, що він знаходиться під контролем своєї родини;
- e) індивід, відчуває, що він не відчуває впливу від зовнішнього оточення.

40. Оберіть поняття, що має таку характеристику: «... - оцінка індивідуумом своїх достоїнств; по суті, це стосується того, наскільки добре індивід відчуває себе в організації»:

- a) самооцінка;
- b) самовдосконалення;
- c) самоповага;
- d) самоефективність;
- e) саморегуляція.

41. Оберіть визначення, яке характеризує поняття мотивація праці:

- a) лише спільнота людей, об'єднаних спільною метою;
- b) спонукання до праці, визначальне відношення до праці і робоча поведінка працівника;
- c) необхідність у чомусь, бажання володіти певними речами, відчуття нестачі, якщо бажання залишається незадоволеним;
- d) стан в майбутньому, котрий можливо змінити відносно теперішнього та варто, бажано або необхідно досягнути;
- e) проблемна ситуація з явно заданою метою, яку необхідно досягти;

42. Поєднайте представника та його теорію:

- 1) теорія ієрархії потреб;
- 2) теорія мотиваційних потреб;
- 3) мотиваційно-гігієнічна теорія;
- 4) теорія очікувань;
- 5) теорія постановки цілей;
- 6) теорія мотивації.

- a) В. Врума
- b) Л. Портера, Е. Лоурел
- c) Е. Лока
- d) Ф. Герцберга
- e) Д. МакКлелланда
- f) А. Маслоу

43. Оберіть твердження, яке характеризує комунікаційна мережа:

- a) з'єднання індивідів, які беруть участь у комунікаційному процесі за допомогою інформаційних потоків;
- b) лише спільнота людей, об'єднаних спільною метою;
- c) спонукання до праці, визначальне відношення до праці і робоча поведінка працівника;

- d) лінії, канали, шляхи, по яких спрямовуються потоки інформації, потрібні для зв'язування людей в групи;
- e) форма інтерактивного спілкування між двома або більше людьми;

44. Оберіть визначення, яке характеризує поняття «комунікації»:

- a) спонукання до праці, визначальне відношення до праці і робоча поведінка працівника;
- b) форма інтерактивного спілкування між двома або більше людьми;
- c) лінії, канали, шляхи, по яких спрямовуються потоки інформації, потрібні для зв'язування людей в групи;
- d) спосіб психологічного впливу, який полягає в намірі надання об'єктові такої інформації, яка вводить його в оману стосовно справжнього стану справ;
- e) бажання впливати на інших людей;

45. Оберіть які бувають види комунікативних зв'язків, з яких складається комунікативна мережа?

- a) інформативні та дезінформативні;
- b) неформальні та формальні;
- c) відкриті та приховані;
- d) вертикальні, горизонтальні і діагональні;
- e) зовнішні та внутрішні;

46. Оберіть визначення, яке характеризує поняття комунікативний стиль:

- a) це образ організації, який існує у свідомості людей;
- b) з'єднання індивідів, які беруть участь у комунікаційному процесі за допомогою інформаційних потоків;
- c) форма інтерактивного спілкування між двома або більше людьми;
- d) спосіб психологічного впливу, який полягає в намірі надання об'єктові такої інформації, яка вводить його в оману стосовно справжнього стану справ;
- e) спосіб, за допомогою якого індивід воліє будувати комунікаційне взаємодія з іншими;

47. Оберіть характеристику третього комунікативного стилю:

- a) характеризується високим рівнем відкритості себе іншим, але низьким рівнем зворотного зв'язку з боку індивіда, що використовує цей стиль;
- b) реалізація себе і характеризується максимальною відкритістю і максимальним зворотним зв'язком;
- c) замиканням в собі, тобто одночасно низьким рівнем відкритості і низьким рівнем зворотного зв'язку. Індивід в цьому випадку як би ізолює себе, не даючи іншим пізнати його;
- d) пов'язаний із захистом себе і характеризується низьким рівнем відкритості, але високим рівнем зворотного зв'язку;
- e) помірними відкритістю і зворотним зв'язком, обмінюваними в процесі міжособистісної комунікації.

48. Оберіть визначення, яке характеризує поняття конфлікт в організації:

- a) різновид дискурсу з метою виголошення й обговорення спірних питань, розгляд і пошук розв'язання певної проблеми;
- b) чітко структурований організований публічний обмін думками між двома сторонами з актуальної теми;
- c) усвідомлене протиріччя між членами цього колективу, що спілкуються, який супроводжується спробами його вирішити на тлі емоційних відносин в рамках організації або в міжорганізаційному просторі;
- d) спосіб психологічного впливу, який полягає в намірі надання об'єктові такої інформації, яка вводить його в оману стосовно справжнього стану справ;
- e) спосіб, за допомогою якого індивід воліє будувати комунікаційне взаємодія з іншими.

49. Оберіть варіант в якому перераховано комунікативні бар'єри:

- a) бар'єр розуміння, дистанція, неформальні відносини, дезінформація;
- b) прогули, дистанція між працівниками, порушення умов контракту;
- c) ефект спеціалізації, вплив передачі інформації, порушення дисципліни;
- d) мовний бар'єр, упередженість, ефект спеціалізації, вплив передачі інформації на сферу компетенції, дистанція між працівниками;
- e) підвищена конкурентність, ефект спеціалізації, дистанція між працівниками.

50. Оберіть варіант в якому розкривається поняття «роль індивіда в групі»:

- a) модель поведінки, яка передбачає тільки професійні властивості;
- b) сукупність своєрідних особливостей і певних властивостей людини;
- c) набір очікуваних поведінкових моделей, приписуваних індивіду, який займає певну позицію в соціальній групі;
- d) модель поведінки, яка об'єктивно задана соціальною позицією особистості в системі суспільних або міжособистісних відносин;
- e) набір очікуваних поведінкових моделей.

51. Оберіть які можливості включає в себе «влада»:

- a) свобода робити вибір, винагорода;
- b) фінансова база, примус, право віддавати накази, інформація;
- c) винагорода, примус, легітимність, експертні знання, харизма, інформація;
- d) головна посада, примус, легітимність, екстравертованність;
- e) опозиційна позиція, винагорода, харизма.

52. Оберіть функцію управлінської команди серед запропонованих варіантів:

- a) створення процесу, що забезпечує стійку пріоритетність спільної мети над індивідуальними цілями працівників;
- b) регулювання робочого процесу на робочому місці;
- c) встановлення корпоративних правил на підприємстві та створює процес передачі даних;
- d) відновлює процес пріоритетизації та переодизації цілей;
- e) створює процес, що забезпечує швидкий канал передачі інформації.

53. Поєднайте підхід лідерства з його характеристикою:

- 1) структурний с
 - 2) поведінковий а
 - 3) ситуативний підхід b
- a) аналізувати лідерство в контексті реалізованої лідером поведінки і виділяти універсальні поведінкові особливості, що забезпечують лідеру успіх;
 - b) синтезує структурні та поведінкові концепції в контексті конкретних ситуаційних змінних;
 - c) виявити універсальну структуру особистості ефективного менеджера, визначивши властиві їй риси чи характеристики.

54. Оберіть ключові три змінні, згідно лідерської моделі Фідлера:

- a) повноцінне володіння інформацією, відносини підлеглих і лідера;
- b) відносини лідера і підлеглих, структурованість завдання та посадова влада;
- c) синтез структурних компонентів, опрацювання даних, постановка задач;
- d) постановка колективних та індивідуальних цілей, структуризація завдань
- e) забезпечення успіху, вироблення власних методів (технологій), утворення секторів.

55. Оберіть чотири специфічних лідерських стилю згідно ситуаційної моделі лідерства Херсі-Бланшар:

- a) архаїчний, директивний, ліберальний, комплексний, бере участь;
- b) директивний, комплексний, делегуючий, монополістичний;
- c) ліберальний, агресивний, анархічний, компромісний;
- d) директивний, підтримуючий, бере участь, делегуючий;
- e) інтуїтивний, ліберальний, директивний, делегуючий.

56. Оберіть варіант, який пояснює поняття «організаційна культура»:

- a) ритуали, норми та загальновстановлений кодекс організації;
- b) сукупність норм, правил, ритуали та кодекс організації;
- c) постанови, юридичні документи, нормові позиції;
- d) корпоративні правила, звичаї і традиції;
- e) сукупність норм, правил, звичаїв і традицій, що розділяються і приймаються працівниками організації.

57. Хто з вчених запропонував розглядати організаційну культуру у рамках 3х рівнів:

- a) Г. Айзенк;
- b) М. Вебер;
- c) Е. Шайн
- d) Р. Кеттелл;
- e) З. Фрейд.

58. Поєднайте вид та його характеристику:

- 1) ринкова культура;
 - 2) бюрократична культура;
 - 3) кланова культура;
- a) засновану на пануванні регламентів, правил і процедур. Джерелом влади тут служить посада членів організації;

- b) основу складають внутрішні цінності організації, що направляють діяльність останньої, а джерелом влади служать традиції.
- c) характеризується пануванням вартісних відносин і орієнтацією на прибуток. Джерелом влади в рамках такої культури є власність на ресурси;

59. Оберіть поняття згідно його характеристики: « ... - показує ступінь нерівності між людьми, яку населення даної країни вважає допустимою або нормальною»:

- a) «прагнення до уникнення невизначеності»;
- b) «дистанція влади»;
- c) «індивідуалізм-колективізм»;
- d) «мужність-жіночність»;
- e) «довгострокова орієнтація».

60. Оберіть поняття згідно його характеристики: «це головний вимір культурної варіативності, що виділяється теоретиками різних дисциплін. Воно показує ступінь, з якою люди даної країни воліють діяти як індивіди, а не як члени якоїсь групи»:

- a) «прагнення до уникнення невизначеності»;
- b) «дистанція влади»;
- c) «індивідуалізм-колективізм»;
- d) «мужність-жіночність»;
- e) «довгострокова орієнтація».

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

Базова

1. Карташова Л.В. Поведінка в організації: Підручник. Харків: ІНФРА, 2011. 362с.
2. Конфліктологія. За ред. А.С. Карміна. К.: КНУ ім. Т.Шевченка, 2019. 403 с.
3. Куликов Л.В. Соціальні та соціально-психологічні аспекти стресостійкості особистості. Теоретичні та прикладні питання психології. Рівне, 2014. 342 с.
4. Лінчевський Е. Е. Майстерність управлінського спілкування: керівник в повсякденних контактах і конфліктах. К.: Мова, 2020. 321с.
5. Мескон М.Х. Основи менеджменту: пер з англ. Харків: Справа, 2017. 704 с.
6. Організаційна психологія: метод. вказівки до виконання лаборат. робіт. укл. Малімон Л.Я. Луцьк : ВНУ імені Лесі Українки, 2020. 42 с.
7. Організаційна психологія : конспект лекцій, методичні вказівки та контрольні завдання. Богдан Ж.Б., Пібуцька Н.В. Харків: НТУ «ХПІ», 2017. 56 с.
8. Прищак М.Д., Лесько О.Й. Психологія управління в організації : навчальний посібник. [2-ге вид., перероб. і доп.]. Вінниця, 2016. 150 с.
9. Психологія і етика ділового спілкування: Підручник для вузів. За редакцією професора В.М. Лавриненко. К.: Культура і спорт, 2018. 279 с.
10. Самоукина Н. Кар'єра без стресу. Полтава, 2014. 247 с.
11. Самошкіна Л.М. Психодіагностика: Навч. наоч. посіб. з мультимедійним курсом. Під ред. чл.- кор. АПН України, професора Е. Л. Носенко. Д.: Вид-во ДНУ, 2012. 448 с.
12. Управління персоналом організації. Під ред. проф. А. Кибанова. К., 2011. 484 с.
13. Федорова Н.В. Управління персоналом організації: навчальний посібник. Харків.: КНОРУС, 2017. 324 с.
14. Шкільняк М.М. Менеджмент: навчальний посібник. М.М. Шкільняк, О.Ф. Овсянюк-Бердадіна, Ж.Л. Крисько, І.О. Демків. Тернопіль.: Крок, 2017. 351с.
15. Bohlmann, C., Rudolph, C. W., & Zacher, H. (2018). Methodological recommendations to move research on work and aging forward. *Work, Aging and Retirement*, 4(3), 225–237.
16. Day, D. V., & Dragoni, L. (2015). Leadership development: An outcome-oriented review based on time and levels of analyses. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2, 133–156.
17. De Sousa, M. J. C., & van Dierendonck, D. (2014). Servant leadership and engagement in a merge process under high uncertainty. *Journal of Organizational Change Management*, 27(6), 877–899.
18. Gibson, C. (2020). From “social distancing” to “care in connecting”: An emerging organizational research agenda for turbulent times. *Academy of Management Discoveries*, 6(2), 165–169.
19. Hertel, G., & Zacher, H. (2018). Managing the aging workforce. In Ones, D. S., Anderson, N., Viswesvaran, C., & Sinangil, H. K. (Eds.), *The SAGE handbook of industrial, work and organizational psychology Vol. 3* (2nd ed., pp. 39–428).

20. Lee, C., Huang, G. H., & Ashford, S. J. (2018). Job insecurity and the changing workplace: Recent developments and the future trends in job insecurity research. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 5, 335–359.

Допоміжна

1. Богдан Ж., Мовчан Я. Гендерна психологія: навчально-методичний посібник для здобувачів другої (магістерської) вищої освіти за спеціальністю 053 Психологія. Харків: Друкарня Мадрид, 2021. 155 с. Іл. 73. Табл. 18. Бібліогр.: 52 назв.

2. Богдан Ж.Б., Ланских М.В. Syndrome of emotional burnout research at the heads of Commercial organizations. *Теорія і практика управління соціальними системами*. 2020. №2. С. 46-53.

3. Карамушка, Л., & Ключко, А. Тренінгова програма «Психологія розвитку інноваційних стилів управління в менеджерів освітніх організацій»: завдання, основні тематичні модулі та інтерактивні техніки. *Організаційна психологія. економічна психологія*, 4(18), 46-61.

4. Керівництво організацією : навч. посіб. О.Є. Кузьмін, Н.Т. Мала, О.Г. Мельник, І.С. Процик. Львів : Вид-во НУ «Львівська політехніка», 2008. 244 с.

5. Корман М.М. Психологічний профіль ефективного керівника : метод. посіб. Тернопіль, 2012. 112 с.

6. Несен А. А., Богдан Ж. Б. Основні психологічні аспекти розвитку лідерського потенціалу у студентів. Психологічний інструментарій розвитку лідерського потенціалу сучасної молоді: теорія і практика: Матеріали науково-практичної конференції 15 жовтня 2020 р. / За заг. ред. Романовського О.Г., Х.: НТУ «ХП», 2020. 72 с. С. 13-15.

7. Попова К. В., Богдан Ж. Б. Гендерні особливості професійних якостей у працівників медичної сфери. Психологічний інструментарій розвитку лідерського потенціалу сучасної молоді: теорія і практика: Матеріали науково-практичної конференції 15 жовтня 2020 р. / За заг. ред. Романовського О.Г., Х.: НТУ «ХП», 2020. 72 с. С. 33-35.

8. Синдром «професійного вигорання» та професійна кар'єра працівників освітніх організацій: гендерні аспекти : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. та слухачів ін-тів післядиплом. освіти. За наук. ред. С.Д. Максименка, Л.М. Карамушки, Т.В. Зайчикової. [2-е вид., перероб. та доповн.]. К. : Міленіум, 2006. 368 с.

9. Скребець В.О. Основи психодіагностики: навч. посіб. 4-е вид. К.: Слово, 2017. 192 с.

Інформаційні ресурси

1. <https://testometrika.com/tests/>
2. <https://testometrika.com/business/test-to-determine-career/>
3. <https://zaochnik.com/online-tests/psihologiya/>

Навчальне видання

«ОРГАНІЗАЦІЙНА ПСИХОЛОГІЯ»: Інтерактивний навчально-методичний посібник для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти очної та заочної форми навчання за спеціальністю 053 «ПСИХОЛОГІЯ» Харків: НТУ «ХПІ», 2022. 88 с.

Упорядник:
Жанна БОГДАН

Відповідальний за випуск проф. Олександр РОМАНОВСЬКИЙ
Роботу до видання рекомендував проф. Юрій ПАНФІЛОВ

В авторській редакції

План 2022 р., поз. 56

Формат 60×84 1/16. Папір офсетний №2.
Riso-друк. Гарнітура Таймс. Ум. друк. арк. 5,6. Обл.-вид. арк. 6,5.
Наклад 50 прим. Зам. № _____. Ціна договірна.
