НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЦИВІЛЬНОГО ЗАХИСТУ УКРАЇНИ

Кафедра психології діяльності в особливих умовах

КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ
З ДИСЦИПЛІНИ «ОРГАНІЗАЦІЙНА ПСИХОЛОГІЯ»

для курсантів та студентів, які навчаються за спеціальністю

6.030102 «Психологія»

спеціалізація «Робота з персоналом»

Укладач
доцент кафедри ПДОУ
к.психол.н. Кучеренко С.М.

Зміст

Тема 1. Організаційна психологія як галузь психологічної науки 3
Тема 2. Основні види діяльності психологів по роботі з персоналом 12
Тема 3. Поняття про організації та їх основні функції 21
Тема 4. Психологічні основи управління організаціями 32
Тема 5. Психологічні механізми мотивації персоналу 46
Тема 6. Адаптація співробітників в організації 53
Література 68

Тема 1. Організаційна психологія як галузь психологічної науки

Питання теми

1.1. Історія виникнення і сучасний стан організаційної психології.

1.2. Значення та місце організаційної психології в системі «наука - практика».

1.3. Об’єкт, предмет та основні завдання організаційної психології.

1.4 Особливості академічної психології та практичної організаційної психології.

1.5 Психологічна допомога як головна мета практичної організаційної психології.

1.6. Принципи та методи досліджень в організаційній психології

1.1 Історія виникнення і сучасний стан організаційної психології

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

Організація розуміється як диференційоване і взаємно впорядковане об’єднання індивідів і груп, які спільно реалізують деякі цілі і діють на основі певних процедур і правил.

До моменту появи зацікавленості менеджменту в психологічній науці однією з її найбільш розвинених гілок була експериментальна психологія, зайнята пошуком об'єктивних принципів, або «законів», людської поведінки. Ще однією дисципліною, яка могла бути використана для вивчення індивіда в організації, виявилася диференціальна психологія, яка вивчала індивідуальні відмінності.

Таким чином, на стику цих трьох напрямків: наукового управління, експериментальної психології і диференціальної психології - в першій чверті

XX століття сформувалася нова область, що отримала назву індустріальної психологи. взаємозв’язків між частинами цілого.

Важливу роль у формуванні організаційної психології відіграла доповідь Р. Гордона і Дж. Хоуелла про стан освіти в сфері бізнесу в коледжах і університетах США. В цій доповіді, опублікованій у 1959 році, вони стверджували, що ефективність управління бізнесом багато в чому пов’язана з адекватним застосуванням психологічних і поведінкових знань до організаційних проблем. Ці дослідники високо оцінили досвід провідних бізнес - шкіл із залучення психологів, соціологів і політологів до навчання менеджерів, відзначили недостатню представленість основ психології в програмах більшості центрів навчання бізнесу і закликали бізнес-школи до широкої співпраці з факультетами психології університетів у проведенні психологічних досліджень в галузі менеджменту та організаційної діяльності.

Остаточне становлення організаційної психології як самостійної дисципліни дослідники відносять до другої половини 60-х років, а її формальне визнання відбулося лише у 1973 році. Так, у Західній Європі напрямок психології, який вивчає психологічні аспекти менеджменту, часто має назву «психологія праці та організаційна психологія» («Work and Organizational Psychology»), в СІЛА — «промислова психологія та організаційна психологія» («Industrial and Organizational Psychology»). Окрім того, для відображення зазначеного напрямку використовуються й інші терміни: а) «психологія професії» («Occupational Psychology») — використовується у Великобританії; б) «психологія професійного здоров'я» («Occupational Health Psychology») — у Швеції, Фінляндії. У вітчизняній практиці цей напрямок відомий як «психологія управління» або «психологія менеджменту».

Організації початку XXI ст. завдяки інформатизації певним чином відрізняються від організацій 1970- 1980-х рр. Відповідно змінюється і запит бізнесу і менеджменту до психології.

У XXI ст. швидко змінюється характер роботи в поєднанні з технічним прогресом і більш різнорідним населенням ставить перед організаційним психологом нові завдання і покладає на нього ще більшу відповідальність. Одна з труднощів, з якими стикається організаційний психолог в наші дні, полягає в зміні змісту і умов діяльності.

Перерахуємо нововведення, що стали в даний час поширеним явищем.

1. Віртуальне робоче місце.

2. Тимчасові працівники.

3. Постійна зміна технологій.

Психолог по роботі з персоналом усвідомлює, що зміни, що відбуваються з персоналом, викликані розвитком самих організацій.

Сучасний психолог по роботі з персоналом орієнтований на питання не просто управління, а розвитку персоналу як сукупності організаційно-економічних заходів служби управління персоналом, спрямованих на самозбереження і вдосконалення функціонування організації. Для реалізації кожного з цих напрямків потрібно кваліфікований психолог по роботі з персоналом.

1.2. Значення та місце організаційної психології в системі «наука - практика»

Організації - це та реальність, яка оточує людину від народження і протягом усього життя.

Сутність організаційної психології полягає в науковому аналізі поведінки індивідів, груп, організацій з метою зрозуміти, передбачити і вдосконалити індивідуальне виконання поставлених завдань і функціонування організації в цілому та з урахуванням впливу зовнішнього середовища.

Організаційна психологія дозволяє керівникам організацій і виробничих підрозділів правильно розуміти психологічні ефекти і реакції персоналу на найрізноманітніші прояви організаційного середовища і тим самим забезпечувати можливість своєчасного і адекватного прогнозування,

реагування, розробки та реалізації стратегії і тактики управлінських впливів, що мають істотний вплив на ефективність роботи персоналу і організації в цілому. Важливо використовувати ці знання в комплексі, не випускаючи з уваги організаційно-психологічні феномени, які проявляються на індивідуальному рівні співробітників, а також на груповому, що стосується виробничих колективів, і організаційному, що зачіпає не тільки саму організацію, по і її зовнішнє середовище.

Основне завдання вивчення такої дисципліни як "Організаційна психологія" полягає в необхідності підготовки фахівців, здатних брати участь в розробці оригінального підходу до створення корпоративної культури і атмосфери "зсередини" самої організації, яка допомогла б утримати не тільки управлінський персонал, але висококваліфікований "підтримує" штат. Важливо створити і зберігати таку обстановку в компанії, щоб робота в ній вважалася престижною і користувалася попитом на ринку праці.

Організаційна психологія виступає сполучною ланкою між фундаментальним знанням і реальною організаційною діяльністю. У загальній системі взаємодії науки і практики можна виділити два полюси: «фундаментальне знання» і «практику». Фундаментальні дослідження спрямовані на виявлення найбільш загальних закономірностей в тій чи іншій області. У психології вивченням взаємозв'язків фундаментального характеру займається, перш за все, загальна психологія. Фундаментальні дослідження безпосередньо не стикаються з практикою і, хоча деякі аспекти фундаментальних знань і пов'язані з організаційною проблематикою, проте в цілому вони дуже далекі від реальних проблем організації. У той же час менеджери-практики щодня намагаються аналізувати і змінювати реальні організаційні ситуації, коректувати поведінку окремих працівників і вирішувати численні психологічні проблеми.

1.3. Об'єкт, предмет та основні завдання організаційної психології

Організаційну психологію можна визначити як самостійну галузь психологічної науки, яка вивчає психологічні закономірності діяльності та розвитку організацій.

Об'єкт організаційної психології може бути розділений на три рівні аналізу - мікро-, мета- і макрорівень. На мікрорівні вивчається людина, включена в організаційні відносини, на метауровне - групи, які об'єднують людей, що входять в організацію, а на макрорівні - організація як система, частиною якої є люди і групи.

Складність людини як об'єкта дослідження, складність і динамічний характер внутрішнього і зовнішнього середовища організації, неоднозначність, а часом парадоксальність прояви і впливу індивідуально-психологічних і соціально-психологічних характеристик людини і групи на організаційні процеси, роблять предметом організаційної психології широке коло явищ, змикаються її з іншими галузями психологічної науки: соціальною психологією, психологією праці, психологією особистості, психологією розвитку, диференціальної психологією, загальною психологією, педагогічною психологією.

Таким чином, **предметом** організаційної психології є найрізноманітніші психологічні аспекти та феномени поведінки людей і груп в організації, і як їх чинники детермінують.

До основних завдань організаційної психології відносяться:

- здійснення психологічного аналізу сутності організації;
- вивчення психологічних основ управління організаціями**;**
- обґрунтування психологічних основ діяльності персоналу організацій;
- дослідження особливостей ефективної взаємодії працівників та організації;
- вивчення психологічних основ забезпечення психічного здоров'я працівників організації тощо.

1.4. Особливості академічної та практичної організаційної психології

Аналіз психологічної літератури та практики показує, що сьогодні в сфері психологічної науки, як на Заході, так і в Україні, реально існують два самостійні напрямки, тісно пов'язані між собою і водночас мають свої характерні особливості. Йдеться про наукову, академічну психологію та психологію практичну, прикладну, що мають окремі власні цілі та завдання.

Головна відмінність між цими напрямками полягає в тому, що наукова, академічна психологія орієнтується на вивчення, дослідження певних закономірностей психіки особистості (групи), натомість як практична психологія забезпечує надзвичайне втручання в процеси індивідуальної та групової активності.

Аналіз літератури свідчить, що основне завдання представників наукової організаційної психології полягає у проведенні наукових досліджень і встановленні тих чи інших психологічних закономірностей у діяльності особистості (групи, організації), які пізніше можуть бути використані па практиці. Представниками цього напрямку психології, як правило, є професори університетів та коледжів. Основна їхня мета полягає у створенні та розповсюдженні знань у цій сфері психології, що реалізується в таких видах діяльності:

- власне наукова діяльність;

- педагогічна робота, яка тісно пов'язана з науковою роботою;

Основне призначення практичної організаційної психології — це використання результатів і принципів, розроблених академічними психологами, що працюють в університетах і коледжах, для розв'язання, зокрема, таких практичних завдань в організації:

- проведення організаційного аналізу для визначення та вирішення проблем, які існують в організації;

- визначення природи праці в організації;

- вивчення думок і поглядів працівників організації;

- розробка системи добору працівників;

- розробка програми навчання працівників;

- оцінка ефективності різних видів діяльності із організації, наприклад, навчання працівників;

- здійснення певних змін в організації.

Практичних психологів, які сприяють вирішенню цих проблем в організаціях, називають організаційними, психологами по роботі з персоналом. Вони працюють в системі державної служби, державних підприємствах та організаціях, у консалтингових фірмах, у приватних компаніях, військових та інших установах.

В нашій країні практична психологія лише почала розвиватися в останні роки і говорити про конкретні показники ще зарано, але, на наш погляд, співвідношення в різних галузях психології є прямо протилежним.

1.5. Психологічна допомога як головна мета практичної організаційної психології

Основна мета практичної психології полягає в паданні психологічної допомоги особистості (групі, організації).

За визначенням одного із провідних фахівців у галузі практичної психології О.Ф. Бондаренка, зміст психологічної допомоги полягає у забезпеченні емоційної, смислової та екзистенційної підтримки людини або суспільства в ситуаціях ускладнення, які виникають під час їх особистісного та соціального буття. У контексті досліджуваної проблеми до суб'єктів, яким може надаватися психологічна допомога, крім людини та суспільства, слід також віднести соціальну групу та організацію.

Щодо співвідношення понять «основні види діяльності практичного психолога» та «основні види психологічної допомоги», то відмінність між ними простежуються не зовсім чітко, а тому вони потребують певного уточнення. Аналізуючи ці поняття, можна стверджувати, що перше з них є ширшим, ніж друге. Тобто мова йде про те, що діяльність **практичного** психолога включає як власне психологічну допомогу особистості, так й інші її види: просвітницьку роботу, профілактичну роботу, прогнозування та моніторинг управлінського процесу в організаціях, експертизу управлінських

проектів та ін. Отже, розглянемо детальніше розкриття співвідношення змісту психологічної допомоги особистості та різних видів діяльності практичного психолога.

Психологічну допомогу організаційних психологів менеджерам та персоналу організацій в найбільш загальному вигляді можна визначити як психологічну підтримку керівникам та працівникам організацій щодо:

- осмислення психологічних проблем, які ускладнюють їхню діяльність в організації та взаємодію з людьми, ефективне функціонування і розвиток організації в цілому;

- аналізу різних альтернативних шляхів вирішення цих проблем;

- підвищення особистісної відповідальності менеджерів і персоналу організацій за необхідності розв'язання існуючих проблем та вибору найбільш оптимальних варіантів їх вирішення.

2.6. Принципи та методи досліджень в організаційній психології

В роботі організаційного психолога практика є місце всім класичним психологічним методам - експерименту, спостереження, опитування.

Експеримент в організаційній психології. Метою експерименту є визначення впливу будь-якого параметра на дії або поведінку досліджуваних людей - учасників експерименту. Умови, в яких проводиться організаційно-психологічний експеримент, позначаються як польові, так як проводяться в реальних умовах і з реальними співробітниками. Це накладає додаткові етичні вимоги до роботи організаційного психолога. Важливо, щоб впровадження результатів проведеного експериментального дослідження йшло під контролем організаційного психолога, йому необхідна співпраця з менеджерами і робітниками, які розуміють, чим викликані нововведення, що з'явилися в результаті експерименту і до яких суб'єктивних виграшами призведе їх впровадження.

Спостереження в організаційній психології. При вивченні поведінки людей на роботі, не завжди є можливість використовувати для цієї мети експериментальний метод і забезпечити належний контроль за змінними. Для

цього в реальних виробничих умовах можна спостерігати за ним, не вдаючись до маніпуляцій з незалежною змінною.

До переваг даного методу відноситься те, що спостерігаються приклади поведінки та ситуації, в яких ця поведінка має місце, типові і відповідають тому, що відбувається в повсякденності. Тривале спостереження, проведене за певним планом і в певний час, позначається як організаційно-психологічний моніторинг. Завдяки йому, психолог з'ясовує стійкі особливості поведінки співробітників і на основі цього приймає рішення про методи корекції або виробничих умов або самого поведінки співробітників (використовуючи тренінгові та консультаційні процедури).

В організаційній психології широко використовуються опитувальні методи (анкети, інтерв'ю, тести). Організація зацікавлена в інформації про те, які люди в ній працюють, як вони ставляться до свого членства в організації, хто виступає неформальним лідером груп, що думають про організацію її стейкхолдери. Така інформація дозволяє приймати рішення про технології управління персоналом, про кадрові перестановки, про методи управління конфліктами, про способи формування організаційного іміджу.

Використання будь-якого дослідницького методу в організаційній практиці має відповідати ряду вимог. При проведенні організаційно-психологічних досліджень вимірювання повинні бути об'єктивними, добре контрольованими і систематичними, а результати досліджень - перевіряються і відтворюваними. Можливості цих досліджень не безмежні. Багато організаційні проблеми занадто складні, щоб їх можна було вивчити, провівши психологічне дослідження, а в деяких випадках сам факт спостереження за поведінкою здатний спотворити його (Хоторнский ефект).
Зібрані організаційним психологом дані можуть бути узагальнені, описані і проаналізовані за допомогою методів математичної статистики, які дозволяють дотримуватися принципу об'єктивності і сприяють розробці рекомендацій, що мають запланований ефект.
Принципи організаційної психології.

Економічності - при заповненні анкет або тестів співробітники не можуть витрачати багато часу, тому досить часто діагностика проводиться за допомогою експрес-процедур.

Інформативності - в умовах обмеженого часу психолога потрібно отримати досить великий обсяг інформації, який дозволить зрозуміти, пояснити і прогнозувати поведінку суб'єктів організаційної поведінки.

Прийнятності - при виборі опитувальної процедури і складанні питань необхідно пам'ятати, що співробітники організації можуть ставитися до опоросам упереджено і негативно, тому що використовуються в питаннях терміни і формулювання вимагають ретельного відбору і пілотажу.

Тема 2. Основні види діяльності психологів по роботі з персоналом

2.1. Прикладні напрями праці психолога по роботі з персоналом організації.

2.2. Просвітницька діяльність психологів по роботі з персоналом

2.3. Роль діагностичної та експертної діяльності психологів по роботі з персоналом.

2.4. Прогнозування і профілактика як види діяльності організаційних психологів.

2.5. Особливості психокорекційної, психоконсультативної та психотерапевтичної діяльності психолога по роботі з персоналом.

2.1. Прикладні напрями праці психолога по роботі з персоналом організації

Психолог по роботі з персоналом по відношенню до організації може виконувати наступні напрями роботи:

1) зовнішній - консультант і дослідник (як приклад можна привести роботу на замовлення різних фірм, найчастіше пов'язану з оцінкою і атестацією персоналу, вивченням соціально-психологічного клімату, вирішенням конфліктних ситуацій, навчанням персоналу і т.д.);

2) внутрішній - практик, який працює безпосередньо в організації.

Перелік проблем, що вирішуються психологами в організаціях, можна побачити на прикладі практичних цілей психологічного аналізу діяльності (ПАД) конкретизованих В. Д. Шадрикова:

- ПАД з метою професійного відбору;
- ПАД з метою професійної орієнтації;
- ПАД з метою професійної атестації;
- ПАД з метою професійного навчання;
- ПАД з метою оптимізації та раціоналізації діяльності.

Психолог по роботі з персоналом як практик виконує кілька функцій.

1. Дослідницька (експертна) функція.

2. Консультаційна функція.

Особливе місце займає персональне консультування. Консультування, як правило, неможливо без дослідницької опрацювання та прийняття експертної позиції.

Консультанти можуть бути універсалами або фахівцями з окремих проблем (наприклад, в психологічній діагностиці особистості керівників, при впровадженні інновацій, в конфліктній ситуації і т.д.).

3. Педагогічна та просвітницька функції.

Узагальнюючи всі функції визначимо організаційні завдання котрі повинен виконувати психолог по роботі з персоналом.

1. Оцінка персоналу з метою найму, атестації та переміщення (вивчення і фіксація ділових, професійних якостей, здібностей).

2. Професійна орієнтація та консультування.

3. Соціально-психологічне навчання персоналу і підвищення кваліфікації співробітників.

4. Прискорення процесів адаптації працівників в організації.

5. Оптимізація взаємодії керівника з підлеглими.

6. Атестація посад, включених до штатного розпису.

7. Вивчення умов праці, організації робочих місць.

8. Аналіз особистості працівника в системі організації.

9. Оцінка кадрової політики і стратегії організації.

10. Поліпшення організації праці тощо.

2.2. Просвітницька діяльність психологів по роботі з персоналом

У широкому значенні просвітницьку діяльність (психологічну просвіту) психологів по роботі з персоналом можна визначити як діяльність, спрямовану на формування психологічної культури менеджерів і персоналу організацій.

Психологічна культура сьогодні має бути обов'язковою складовою професійної культури працівників різних соціальних сфер. Вона має стати обов'язковим елементом професійної свідомості та самосвідомості усіх фахівців.

Основне призначення просвітницької діяльності психологів по роботі з персоналом щодо психологічного забезпечення управлінського процесу в організаціях полягає в:

- роз'ясненні управлінському персоналу організацій цілей, завдань та можливостей психологічної служби в оптимізації процесу управління;

- формуванні психологічної компетентності керівників та працівників з проблем управління й ефективної управлінської взаємодії;

- формуванні потреби в усіх учасників управлінського процесу щодо використання психологічних знань при вирішенні управлінських та інших проблем, становлення в цілому психолого - управлінської культури тощо.

Основними формами просвітницької роботи є такі:

- проведення лекцій, семінарів, «круглих столів» з проблем організаційної психології;

- проведення тренінгів - семінарів з проблем ділового спілкування, попередження та розв'язання конфліктів в організації та ін.;

- проведення тижнів психології;

- ведення спеціальних рубрик у періодичній пресі організації або спецвипусків друкованих ЗМІ;

- підготовка виставок літератури з проблем організаційної психології та психології управління;

- підготовка інформаційних листків, буклетів;

- підготовка передач з проблем організаційної психології по місцевому радіо й телебаченню (якщо вони діють в організації);

- створення в організації фільмотеки відеокасет та компакт-дисків (CD) з психологічної проблематики;

- забезпечення керівників і працівників інформацією про психологічні WEB-сторінки та доступу до них тощо.

Організаційні форми психологічної просвіти можна поділити на такі основні види: індивідуальні, фронтальні та групові.

Індивідуальні форми психологічної просвіти полягають в тому, що кожен менеджер або працівник організації в разі потреби може отримати необхідні психологічні знання самостійно. Особливість такої форми психологічної просвіти в тому, що кожна окрема особистість може досить оперативно, незалежно від когось, одержати необхідну інформацію, доповнювати та розширювати її, повертатись у разі необхідності до повторного опрацювання та осмислення тієї чи іншої проблеми тощо. Такі форми психологічної просвіти можуть використовуватись для вирішення як професійних, так і особистісних проблем.

Зміст фронтальних форм психологічної просвіти виявляється в тому, що та чи інша інформація отримується у присутності інших людей. Особливість такої форми психологічної просвіти в тому, що па сприйняття, аналіз та осмислення відповідної інформації особистістю впливають емоційні реакції інших людей, їх ставлення до тих чи інших психологічних проблем, а це опосередковано впливає на більш адекватне розуміння психологічних підходів, усвідомлення їх значимості. Такі форми просвіти здебільшого використовуються в роботі психолога безпосередньо в організаціях.

Особливість групових форм психологічної просвіти полягає насамперед в тому, що вони сприяють адекватному розумінню та засвоєнню

працівниками соціально - психологічних феноменів групової діяльності й особистісної взаємодії між людьми, які є досить складними за своєю природою і не надто просто осмислюються в результаті інформаційної роботи (під час лекцій та бесід). Як і фронтальні, групові форми психологічної просвіти реалізовуються в основному в організаціях.

2.3. Роль діагностичної та експертної діяльності психологів по роботі з персоналом.

У найбільш загальному вигляді діагностичну роботу (психологічну діагностику) в сфері організаційної психології можна визначити як психологічне обстеження менеджерів та персоналу організацій, моніторинг змісту й умов індивідуального (групового, організаційного) розвитку, вивчення причин, що ускладнюють діяльність та спілкування між особистостями (групами, організаціями).

Діагностична робота практичних психологів з означеного напрямку проявляється :

- ✓ у визначенні соціально-психологічних особливостей діяльності організації та окремих її підрозділів;
- ✓ у здійсненні моніторингу змісту, умов діяльності та розвитку організації;
- ✓ у аналізі причин, що ускладнюють здійснення управлінської або професійної діяльності менеджерів та персоналу організації і знижують ефективність управлінської взаємодії тощо;
- ✓ у психологічному обстеженні менеджерів і персоналу організації та визначенні їх індивідуального стилю діяльності;
- ✓ у визначенні психологічних особливостей управлінської або професійної діяльності чоловіків та жінок тощо.

Сучасні психологи по роботі з персоналом мають досить широкий спектр діагностичних методик зі своєю специфікою в діагностиці психологічних проблем у різних соціальних сферах. Наприклад, до методик,

які використовуються для вивчення психологічних особливостей управлінської діяльності менеджерів можна віднести такі, що діагностують:

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

Перш за все варто зазначити, що психологічна експертиза поділяється на різні види за таким критерієм, як «вид професійної діяльності, експертизу якої здійснює практичний психолог», зокрема: «психологічна експертиза педагогічної діяльності», «психологічна експертиза управлінської діяльності», «психологічна експертиза професійної діяльності», «психологічна експертиза конфліктів» тощо. Особливо це суттєво щодо експертизи діяльності самих психологів. Зауважимо, що в процесі експертизи поєднуються два важливі з погляду психологи аспекти:

а) оцінка особливостей діяльності та розвитку особистості (групи, організації) експертами — фахівцями, які добре знаються на виду діяльності, що оцінюється;

б) самооцінка результативності діяльності власне особистістю, представниками групи (організації).

Психологічна експертиза в організації може бути спрямована на розв'язання різноманітних завдань. Наприклад, експертиза може проводитися з метою:

- ✓ визначення ефективності діяльності та управління організацією (за дорученням вищого органу управління або опікунської організації);
- ✓ визначення рейтингу діяльності організації (в процесі проведення різних відомчих, національних конкурсів);
- ✓ визначення результативності управлінських рішень керівників відділів (управлінь) організації;
- ✓ виявлення переваг та недоліків нових управлінських технологій;
- ✓ визначення особливостей нового режиму діяльності організації;
- ✓ з'ясування особливостей розвитку колективу організації;
- ✓ визначення особливостей діяльності працівників організації (у процесі проведення атестації та просування па посаді);
- ✓ з'ясування особливостей нових способів оцінки діяльності працівників організації та системи забезпечення їх позитивної мотивації тощо.

2.4. Прогнозування і профілактика як види діяльності психолога по роботі з персоналом

Прогнозування передбачає вирішення наступних проблем:

• визначення перспективних соціально-економічних тенденцій у діяльності певного регіону (області, міста, району) та обґрунтування доцільних стратегій управління, забезпечення відповідної психолого - управлінської підготовки менеджерів і персоналу організацій;

• визначення перспектив розвитку діяльності конкретної організації протягом певного періоду та психологічних особливостей управління на кожному етапі;

• визначення перспективних напрямків діяльності організації та обґрунтування необхідних психолого - управлінських умов для їх упровадження;

• розробка оптимальних способів і технологій ділового спілкування в організації в екстремальних ситуаціях (наприклад, в умовах введення змін) тощо.

Профілактична робота психолога по роботі з персоналом наближена до діяльності прогнозування, і її не варто пов'язувати лише з просвітницькою роботою або ж відносити до психокорекційпої, на чому наполягають деякі дослідники.

У ході психологічного супроводу діяльності організації **профілактична робота може бути спрямована на розв'язання таких завдань:**

1. Прогнозування можливих ускладнень:

2. Визначення соціально-психологічних умов, за яких можна було б запобігти таким ускладненням.

3. Розробка спеціальних заходів, які б сприяли реалізації цих умов,

Зазначені завдання базуються на загальних особливостях психопрофілактичної роботи, які конкретно виявляються при вирішенні психолого - управлінських проблем.

2.5. Особливості психокорекційної, психоконсультативної та психотерапевтичної діяльності психолога по роботі з персоналом.

Психокорекційна робота практичних психологів у сфері організаційної психології має певні особливості. Стосовно діяльності безпосередньо керівника організації психокорекційна робота може бути спрямована, наприклад, на вирішення наступних завдань:

• корекція складових власне управлінської діяльності керівника (управлінської концепції, стилю керівництва, особливостей ділового спілкування, стратегії поведінки в конфлікті, делегування повноважень, уміння організувати свій робочий час тощо);

• певних особистісних характеристик керівника (підвищеного збудження, імпульсивності, підозрілості, недовіри, тривожності, надмірної відповідальності тощо).

Щодо діяльності «управлінської команди» та колективу організацій психокорекційна робота може стосуватися таких проблем:

• корекція стратегій та способів взаємодії членів «команди» при вирішенні управлінських проблем;

• корекція ставлення членів колективу до виконання своєї діяльності і прояву ініціативи та активності при цьому;

• корекція ставлення членів колективу до керівника та подолання комунікативних бар'єрів, які виникають;

• корекція стосунків у колективі та соціально-психологічного клімату в організації в цілому тощо.

Слід зазначити, що психокорекційиа робота з колективом загалом є складнішою, оскільки вона повинна враховувати механізми групової взаємодії та розвитку.

Консультативна робота психолога по роботі з персоналом полягає в наданні допомоги менеджерам і персоналу організацій з питань здійснення ефективного управління організацією (добору кадрів, оцінки їх професійної придатності, визначення шляхів оптимізації управлінської взаємодії тощо). Аналіз різних видів психологічної допомоги керівникам організацій показує, що у процесі взаємодії організаційних психологів з конкретними психолого - управлінськими проблемами (аналіз запиту керівника, визначення психологічної проблеми, вибір адекватної технології вирішення проблеми тощо) консультування керівників часто виступає як один із найбільш універсальних видів психологічної допомоги здоровим людям, який включає в себе інші типи психологічної допомоги.

Щодо використання психотерапії в оптимізації управління організаціями, то цей вид діяльності організаційних психологів практично нереальний у психологічному забезпеченні управлінської та професійної

діяльності в організаціях за нинішніх умов. Це обумовлено такими причинами.

По-перше, через те, що серед практичних психологів організацій нема фахівців, які могли б кваліфіковано здійснювати такий вид діяльності, оскільки їх підготовка тільки-но розгортається.

По-друге, психотерапія пов'язана з аналізом глибинних особистісних проблем, у той же час робота практичних психологів з менеджерами та персоналом організацій за своїм змістом пов'язана з вирішенням професійних проблем, хоча при цьому варто пам'ятати, що особистісні та професійні проблеми тісно пов'язані між собою.

По-третє, високий статус керівників організацій та особливості їх професійної діяльності не дуже відповідають цілям проведення психотерапевтичної роботи.

Керуючись досвідом діяльності багатьох міжнародних організацій, які сьогодні працюють на території України, за психотерапевтичною допомогою працівникам, особливо управлінському персоналу, у разі необхідності ліпше звертатися до відповідних кваліфікованих медичних і психологічних установ поза межами організації.

В цілому можна зробити висновок про те, що використання зазначених видів діяльності організаційних психологів щодо надання психологічної допомоги управлінському персоналу сприятиме підвищенню ефективності управління організаціями.

4. Особливості психологічного забезпечення професійної діяльності персоналу організацій практичними психологами.

Тема 3. Поняття про організації та їх основні функції

Питання теми.

3.1. Сутність організацій, їх соціально-економічні та соціально-психологічні функції.

3.2. Види організації та її найбільш важливі характеристики

3.3. Роль менеджерів та персоналу у забезпеченні ефективної діяльності організацій.

3.4. Основні підходи та принципи аналізу діяльності організацій в сучасних умовах.

3.5. Організація як система.

3.1 Сутність організацій, їх соціально-економічні та соціально-психологічні функції

Сьогодні поняття "організація" використовується в трьох основних значеннях.

1. Організація є соціальна спільність, яка об'єднує певну множину індивідів для досягнення спільної мети, які діють на основі певних процедур і правил.

2. Організація - це вид людської діяльності, метою якої є досягнення впорядкованості, узгодженості частин цілого (приклад - професіонал в області організації роботи з молоддю).

Організація як процес означає, що організація - це комплекс управлінських дій, спрямованих па формування елементів організації, на з'єднання елементів і на вдосконалення цих зв'язків. Які це елементи: ресурси (матеріальні, трудові, фінансові).

3. Організація є ступінь внутрішньої упорядкованості, скоординованості, узгодженості частин цілого (наприклад, організованість бізнес-процесу).

Об'єктом організаційної психології, як визначили раніш, є організація, що розуміється як соціальна спільність.

Істотну основу діяльності та розвитку суспільства складають такі соціальні утворення, як організації, які відіграють роль своєрідного функціонального посередника, котрий, з одного боку, дозволяє особистості (групі) включитися в соціально - економічні процеси, а з іншого - забезпечує повноцінне життя особистості (групи). Особливо значущість організації

зростає сьогодні, в умовах розвитку індустріального суспільства та сучасних технологій, коли виникають складні завдання, непосильні одній людині, навіть геніальній.

Проаналізуємо, що таке організація. Р. Дафт визначає організацію як соціальне утворення:

• яке має спеціально створену структуру;

• його діяльність підпорядкована певній меті.

Організації викопують зовнішні (соціально - економічні) та внутрішні (соціально-психологічні) функції, суттєві для особистості (групи).

Важливим показником діяльності організації є ефективне та продуктивне досягнення нею цілей.

Під ефективністю діяльності організації розуміють ступінь її наближення до поставленої мети, який показує, наскільки така організація є успішною у виконанні своїх функцій, тобто у наданні споживачам необхідних товарів та послуг.

Продуктивність діяльності організації відображає обсяг ресурсів, які вона ви користала для досягнення певної мети.

До основних ресурсів, що використовують як комерційні, так і некомерційні організації, належать:

• люди (людські ресурси);

• капітал, матеріали;

• технології;

• інформація.

3.2. Види організації та її найбільш важливі характеристики

У будь-якій країні існує величезна кількість різних видів організацій. Все це різноманіття утворює систему, в складі якої виділяють групи однорідних але будь-якою ознакою організацій (кластерів), для зручності вивчення особливостей кожного виду організацій виділяють такі групи.

1. За змістом цілей, за характером цільової спрямованості - соціальні і господарські організації.

2. За формою власності - державна, муніципальна, приватна, змішана.

Державна форма власності - особливість соціальної організації проявляється в тому, що в складі соціальної організації дуже висока частка суб'єктів державних і муніципальних підприємств.

У складі підгрупи приватних організацій виділяють різні види, підвиди, різновиди, в основному за організаційною ознакою, тобто:

- За механізмом створення цих підприємств;
- Формування колективу;
- Способу створення керівництва;
- Характером участі колективу в управлінні організації.

Незважаючи на відмінності, які існують в організаціях, будь-яка сучасна організація є відкритої соціотехнічною системою. І саме ця особливість визначає місію, політику, вимоги до менеджерам і персоналу.

Визначимо найбільш важливі характеристики організації.

1. Об'єднання і координація діяльності людей.
2. Загальна мета, або завдання.
3. Організаційна структура.
4. Спеціалізація і розподіл праці.
5. Організаційна влада.
6. Організаційна культура.
7. Організаційні кордони.

3.3 Роль менеджерів та персоналу у забезпеченні ефективної діяльності організацій

Аналіз структури організації показує, що в ній існують такі основні елементи: мета, структура, люди, процеси та засоби взаємодії.

Провідну роль поміж процесів та засобів взаємодії в організації відіграє управління.

Базуючись на визначенні Л.І. Євенко та дещо уточнюючи його, можна стверджувати, що стосовно діяльності організацій **термін управління** використовується в трьох основних значеннях.

По - перше, як функція, як спеціальний вид діяльності в організаціях.

По-друге, як певна категорія людей, соціальний прошарок тих, хто здійснює роботу із управління.

По-третє, як спеціальна галузь знань, яка допомагає здійснювати цю діяльність.

Проаналізуємо детальніше кожне із названих значень.

В наукових роботах провідних зарубіжних та вітчизняних фахівців з теорії управління чітко визначено зміст управління як спеціального виду діяльності в організаціях.

Так, М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі тлумачать управління як процес планування, організації, мотивації та контролю, необхідний для того, щоб сформулювати і досягнути конкретних цілей організації.

Р. Дафт говорить про те, що управління (менеджмент) — це ефективне і продуктивне досягнення цілей шляхом планування, організації, лідерства (керівництва) та контролю над організаційними ресурсами.

Незважаючи на деякі відмінності в переліку управлінських функцій, які називають автори, можна відзначити кілька спільних характеристик у вищенаведених визначеннях управління:

а) управління здійснюється в організаціях;

б) управління спрямоване па ефективне та продуктивне досягнення цілей організації.

Для того щоб управління стало реальністю, в організації має бути певна категорія людей, які здійснюють роботу з управління, — керівників (менеджерів).

У західній практиці менеджер — це суб'єкт управління в організації, професійний керівник, який усвідомлює, що вій представник особливої професії, а не просто інженер чи економіст, який займається управлінням.

В Україні ж спеціальна підготовка професійних менеджерів лише розпочалася, тому потрібно з певною обережністю прирівнювати поняття «керівник організації» та «менеджер організації», хоча реально вони виконують одну й ту саму управлінську функцію. Підготовка професійних менеджерів є однією із суттєвих умов реформування нашого суспільства та входження його в міжнародний простір.

Аналіз особливостей роботи менеджерів показує, що до них через складність управлінської діяльності висувається багато вимог.

Цікавим у західній теорії менеджменту є підхід, згідно з яким виділяють три основні групи навичок менеджера:

• концептуальні;

• людські;

• технічні.

Стосовно менеджменту як науки, і, зокрема, його психологічних аспектів, слід зазначити, що на сьогодні досить фундаментально розроблені йога основні теоретичні поняття. Разом з тим технологічний підхід, охарактеризований в окремих публікаціях представлений недостатньо.

Персонал як основа ефективної діяльності організацій

Важливу роль в забезпеченні ефективності організації відіграє персонал. Вирішення цієї проблеми передбачає розв'язання спеціальних завдань: добір персоналу, його адаптацію, професійне становлення та ефективне виконання професійних ролей, здійснення професійної кар'єри тощо.

Для забезпечення ефективної роботи персоналу організації необхідним є, окрім задоволення потреб самої організації є задоволення потреб персоналу організації. Варто враховувати те, що працівники мають широкий набір потреб, які мотивують їхню діяльність і поведінку. На основі підходів видатного американського психолога А. Маслоу потреби можна об'єднати у п'ять основних груп.

1. Фізіологічні потреби — потреби, необхідні для виживання (їжа, вода, житло, відпочинок тощо).

2. Потреби в безпеці та захисті від фізичних та психічних загроз з боку навколишнього світу і впевненості в тому, що певні вимоги в безпеці, захисті, економічній стабільності, законності, забезпеченості роботою тощо будуть задовольнятися так само, як і фізіологічні потреби.

3. Соціальні потреби (потреби в причетності, любові) — потреби, які відображають почуття належності до чогось, когось, почуття соціальної взаємодії (колектив, формальні і неформальні групи, держава), суто особисті почуття прихильності та підтримки (потреби в сексуальному партнері, сім'ї, друзях, сусідах).

4. Потреби у повазі (вони забезпечують визнання, самоповагу і повагу інших, належну самооцінку досягнень, компетентності, статусу, престижу).

5. Потреби у самовираженні, тобто у реалізації своїх потенційних можливостей (потреби у творчості, створенні нового, оригінального, у реалізації себе як професіонала, як особистості).

Фізіологічні потреби та потреби у безпеці й захисті є первинними, тобто вони закладені в людині генетично. Соціальні потреби, потреби у повазі та самовираженні є вторинними, які виникають у людини в процесі пізнання навколишнього світу та набуття життєвого досвіду. Первинні і вторинні потреби людини ще називають природними та соціогенними.

Згідно **з** теорією А. Маслоу п'ять основних типів потреб утворюють ієрархічну структуру, що як домінанта визначає поведінку людини. Потреби вищих рівнів не мотивують людину, поки не задоволені (принаймні частково) потреби нижчих рівнів. Але слід зазначити, що ця ієрархічна структура не є абсолютно обмеженою. Залежно від конкретних обставин та індивідуально-психологічних особливостей людей значущість тих чи інших потреб зростає. Наприклад, навіть у нашій нестабільній економічній ситуації, коли первинні потреби реалізуються лише частково, залишаються досить значущими, а іноді виходять па передній план, вторинні потреби

(належності, поваги, самовираження). Зокрема, потреба у професійній самореалізації є домінуючою для працівників творчих, неординарних.

Якщо говорити про наявність у працівників організацій основних видів потреб, необхідне зважати на такі моменти:

• кожен працівник має власну ієрархію потреб, що визначається його місцем в організації, набутим раніше досвідом, конкретними обставинами життя;

• кожен працівник використовує власні способи задоволення потреб;

• залежно від конкретних професійних і життєвих ситуацій у кожного працівника може змінюватись оцінка значущості певних потреб.

Отже, керівникам організацій, окрім знання загальних закономірностей забезпечення мотивації працівників, необхідно розробляти і специфічні прийоми мотивації, індивідуальні для кожного співробітника. Це дасть можливість, у свою чергу, досягнути високих показників діяльності організації.

3.4 Основні підходи до аналізу діяльності організацій в сучасних умовах

До основних підходів та принципів аналізу діяльності організацій в сучасних умовах належать:

• аналіз організацій як відкритих соціальних систем;

• ситуаційний підхід до аналізу їх діяльності та етапів функціонування;

• принцип «організацій, що навчаються» (Learning Organization);

• принцип гуманістичного менеджменту.

У відповідності з теорією систем організації є відкритими системами, які характеризуються:

а) ентропією (тенденцією системи до постійного знесилення та смерті);

б) синергізмом (система як єдине ціле дає більший вихід, ніж кожен її елемент окремо);

в) взаємозалежністю підсистем.

Ситуаційний підхід, започаткований в 70-і роки XX століття, орієнтується на принцип певних обставин, коли фактори, які діють в

конкретний момент в організації, розглядаються як унікальні, тобто навчання менеджерів передбачає аналіз великої кількості ситуацій, уміння ідентифікувати основні характеристики ситуації, яка виникла, та фактори, які виливають па неї.

Організацій нового тину - «організацій, що навчаються» («Learning Organizations»), характеризуються передусім увагою до якості всіх процесів та постійним удосконаленням. Теорія «організацій, що навчаються», запропонована Сенджом у 1990 р. , сьогодні підтримується та поглиблюється багатьма західними спеціалістами в сфері менеджменту.

Для таких організацій притаманні:

• стратегічне мислення і бачення майбутнього;

• розвиток сильної корпоративної культури;

• практика наділення працівників владою;

• плоска (горизонтальна) структура управління;

• командна робота та вільний обмін інформацією.

Гуманістичний менеджмент, започаткований ще на рубежі 30-х років XX ст., зробив перший крок щодо врахування психологічних факторів в управлінні і насамперед через те, що приділив основну увагу аналізу поведінки людей у процесі праці, їх потребам, мотивам, стосункам па робочих місцях, а також соціальним взаємодіям і груповим процесам. Фактично в рамках гуманістичного менеджменту (рух за людські стосунки, концепція людських ресурсів та науковий біхевіоризм) вперше була акцентована увага на активному використанні ідей психології щодо оптимізації управління.

Основні характеристики гуманістичного підходу до управління організаціями виявляються в таких положеннях:

• необхідність побудови управлінських стосунків між керівником та працівниками організації па основі партнерства;

• доцільність реалізації спільної діяльності керівника і членів організації в процесі управління організаціями;

• важливість розуміння та врахування керівником індивідуально - психологічних особливостей працівників в управлінській взаємодії;

• необхідність створення умов, для реалізації творчого потенціалу працівників та здійснення ними самоуправління своєю професійною діяльністю її особистісного розвитком.

Велику роль у становленні таких характеристик організацій можуть відігравати психологи по роботі персоналом.

3.5. Організація як система

Сучасний погляд на організацію пов'язаний з розумінням її як відкритої системи. В основі такого підходу лежать основні ідеї загальної теорії систем. Організаційна система - це певна сукупність взаємопов'язаних частин організації, що формує певну цілісність.

У найбільш загальному сенсі система - це якась сукупність внутрішньо взаємозалежних частин. Внутрішнє середовище організації - це сукупність елементів, що включає технологію, цілі і завдання, структуру, персонал, власників і ін.

Велике значення в управлінському процесі має організаційна технологія, яка є соціально залежної і в погано розвиненому соціальному середовищі тонкі технології не приживаються.

Залежність організацій від технологій осмислюється як своєрідний "технологічний імператив", диктат технології. Будь-яка структура, що діє в організації, виконує технологічну функцію. При такому підході можна спеціально виділяти так зване "технологічне ядро" організації. Саме технологічне ядро дозволяє зберегти ідентичність організації.

Технології розрізняють по тому, як структурно оформлений технологічний процес і яким чином він призводить до кінцевого результату. Серед них можна виділити:

- багатоланцюгова технологія;
- інтенсивна технологія;
- медіаційна технологія.

Забезпечення технологічного процесу включає в себе пряме управління і комунікативно-інформаційну підтримку виробництва, причому кошти можуть бути як формальні, так і неформальні. Звідси випливає, що організації можуть мати чотири типи технологічних структур:

- Формальні владні;
- Неформальні владні;
- Формальні комунікативні;
- Неформальні комунікативні.

Їх розміри, конфігурації, елементний склад дуже різноманітні і визначені в конкретному процесі дослідження або проектування організації.

Для розуміння і проектування внутрішньо організаційних процесів велике значення має аналіз середовища, в якій організація існує і до якої вона адаптується. Цей аналіз може здійснюватися на основі різних підходів або парадигм. Одні з них тяжіють до класичним уявленням про організації, їх функціонування і розвиток, інші - до некласичних і навіть постнекласичні уявленням.

У першому випадку організації розуміються як системи, які швидко, гнучко, адекватно реагують на будь-які зміни умов діяльності та правил гри.

У другому випадку організація вільно обирає і конструює цілі, способи діяльності, її форми, майбутнє за допомогою своїх досвідчених менеджерів.

У третьому випадку організації інтерпретуються як квазіпріродного освіти зі складною структурою, що включає в себе різні види діяльності і їх носіїв, досить інерційні, що зберігають свою цілісність і ідентичність, незважаючи на зміни зовнішнього середовища. Цілісність, системність, ідентичність обмежують гнучкість організації, підпорядковують її адаптаційні процеси певним законам.

Інтерпретація організації як квазіпріродного освіти дозволяє стверджувати, що «середовище», в якій діють організації, теж є квазіпріродной. Будь-яких екологічних ніш і ніким "незайнятих" природних ресурсів в даний час немає. Все зайнято, "схвачено" організаціями.

Зовнішнє середовище будь-якої організації - це інші організації. Тут спостерігаються відносини співпраці, взаємодіяльності, взаємозалежності, але в той же час - конкуренції та змагання, суперництва.

Стабільні середовища викликають до життя бюрократичні організації. Складна, швидко мінливому середовищі породжує організації з високим ступенем залученості та участі всього персоналу (адхократіческіе, проектні і т.п.).

Зовнішнє середовище постає перед окремими підрозділами організації в своєму специфічному виді і вимагає відповідних форм реагування і адаптації. Це змушує менеджерів творчо підходити до питання про межі організації, її відкритості та цілісності.

Середовище, в якому існує і до якої адаптується організація, може бути розділена на загальну і специфічну. Загальне середовище, що впливає на організацію опосередковано, - це соціальна спільнота, зрозуміле насамперед як носій певних зразків діяльності та організаційної поведінки. У ньому можуть бути виділені такі області, як культурна, національна, політична, демографічна, ментальна і т.п. Вони повинні бути враховані при проектуванні організацій.

Тема 4. Психологічні основи управління організаціями

Питання теми

4.1. Сутність і зміст управлінської діяльності.

4.2. Система основних управлінських функцій.

4.3. Зміст основних управлінських функцій.

4.4. Психічна регуляція управлінської діяльності.

4.1. Сутність і зміст управлінської діяльності

Серед усього різноманіття проблем теорії і практики управління головне місце, безумовно, належить комплексу питань, пов'язаних з утриманням управлінської діяльності.

Визначити психологічну сутність управлінської діяльності як особливого типу професійної діяльності можна на основі фундаментального критерію. Згідно з ним, всі існуючі типи і види діяльності можуть бути поділені на дві основні категорії - індивідуальну і спільну. Відповідна психологія діяльності включає два основні розділи: психологію індивідуальної та спільної діяльності. Індивідуальна і спільна діяльність мають множинні і глибокі відмінності за основними психологічними характеристиками. Психологічна специфічність управлінської діяльності в цілому незалежно від конкретних різновидів полягає в тому, що вона не є лише індивідуальною, тільки спільної, а є і та й інша одночасно. Тим самим вона постає як якісно своєрідний тип діяльності, що синтезує в собі два інших основних типи діяльності (індивідуальну і спільну). Дійсно, управлінська діяльність за визначенням припускає наявність ряду "керованих" суб'єктів, тобто є спільною. Однак вона не перестає бути при цьому індивідуальної, оскільки вимагає реалізації всіх тих компонентів і засобів, які характерні для структури індивідуальної діяльності. Більш того, індивідуальна діяльність керівника, спрямована на вирішення завдань управління, істотно змінюється. Постає в максимально розгорнутому вигляді, різко підвищуючи складність і відповідальність. Одночасно і спільна діяльність під впливом на неї управління будується не як проста кооперація, а по типу ієрархічної організації. В результаті, вона також набуває найбільш складний і психологічно багатий вигляд. Тому в психологічному плані управлінська діяльність трактується як синтез індивідуальної та спільної діяльності.

Така синтетична природа управлінської діяльності як індивідуально-спільної обумовлює наявність у неї ряду основних психологічних особливостей. Вона характеризується не прямий, а опосередкованою зв'язком з кінцевими результатами функціонування тієї чи іншої організації. Керівник зазвичай сам не тільки не бере, але і не повинен брати участь у створенні кінцевих результатів. За цією ознакою управлінська діяльність

диференціюється від виконавської. Чим більшою мірою управлінська діяльність концентрується навколо не виконавчих функцій і звільняється від безпосередньо виконавської праці, тим вище її ефективність.

Мета управлінської діяльності - забезпечення ефективного функціонування певної організаційної системи. Остання належить до особливого типу систем - соціотехнічних.

Управлінська діяльність досить специфічна за своїм типовим умовам, які поділяються на зовнішні і внутрішні.

Поряд з особливостями, безпосередньо властивими управлінської діяльності, виділяють і ті її риси, які обумовлені організаційним статусом керівника. Вони позначаються поняттям "особливості поста керівника" і полягають у наступному:

- Керівник організації це єдина людина в ній, що має подвійну приналежність. Наприклад, директор підприємства, будучи його членом, одночасно входить до складу органу управління вищого порядку (скажімо, до ради директорів);

- Керівник організації це єдина людина в ній, на якого покладено відповідальність за її функціонування в цілому, а не за роботу будь-якої її частини;

- Пост керівника надає йому набагато більші можливості, ніж у всіх інших членів організації, для впливу на неї в цілому.

4.2. Система основних управлінських функцій

Визначення системи управлінських функцій - одна з найбільш важливих, але одночасно і складних завдань теорії управління. Загальна їх система базується на кількох підставах - критерії. Ці критерії визначаються самим змістом діяльності керівника і зафіксовані в понятті основних вимірів управлінської праці.

По-перше, це вимір пов'язане з виконуваною діяльністю (діяльнісний вимір).

По-друге, це вимір пов'язане з впливом на найважливіший і найбільш специфічний компонент управлінської діяльності - на інших людей, на персонал (кадровий вимір).

По-третє, це вимір пов'язане зі спрямованістю управлінської діяльності на організацію безпосередньо самого технологічного процесу (виробничо-технологічне вимір).

Відповідно всі управлінські функції класифікуються за трьома основними категоріями, групам.

Перша група - організаційно-адміністративні функції.

Друга група - кадрові функції.

Третя група - виробничо-технологічні функції.

Будь-яка з цих ролей в силу своєї складності включає два основних плану реалізації.

Перший - індивідуальна діяльність керівника по їх здійсненню.

Другий – загально організаційний. Будь-яка з функцій в силу своєї складності може бути забезпечена не тільки діяльністю керівника, але підключенням багатьох інших структур керованої організації. Наприклад, функція планування, залишаючись, в кінцевому підсумку, прерогативою керівника, на ділі настільки складна, що до вироблення планів залучається безліч інших осіб, включених в організацію. Більш того, в її складі передбачені, як правило, спеціалізовані підрозділи, спрямовані на реалізацію цієї функції. Аналогічними - також "розподіленими по організації" - є і багато іншіх функцій. Загально організаційний план створює контекст, "поле" для індивідуальної управлінської діяльності керівника. Тому її просто неможливо розкрити поза загально організаційного аспекту. Звідси розгляд кожної функції повинен бути достатньо загальним і включати як її індивідуальні, так і загально організаційні аспекти. Облік цієї обставини необхідний при характеристиці основних управлінських функцій.

4.3. Зміст основних управлінських функцій

Одним з найважливіших компонентів управлінської діяльності, а також загального функціонування організацій є цілепокладання. Воно виступає і основний функцією керівника, і етапом управлінської діяльності, і її структурним компонентом.

Цілепокладання визначається як формулювання або вибір мети функціонування організації, а також її конкретизація на підцілі і їх узгодження. Разом з тим трактування цієї функції в теорії управління неоднозначне. З одного боку, визнається її не просто "дуже важлива", а й визначальна роль в управлінській діяльності та в загальному функціонуванні організації. Разом з тим і за своїм змістом, і за роллю в управлінні цілепокладання є саме управлінською функцією, яка пронизує всю діяльність керівника.

Подруге, специфічної обов'язком керівника є постановка цілей перед виконавцями, що також включено на повний процес організаційного функціонування.

В теорії управління загальна характеристика мети дається на основі одного з головних положень системного підходу, згідно з яким вона розуміється як системоутворюючого фактора організацій. Реалізація функції цілепокладання починається з визначення найбільш загальної мети організації, яка виступає основою для всієї її діяльності.

Інша основна управлінська функція - це функція **прогнозування.** Важливість прогнозування в управлінській діяльності важко переоцінити. Воно виступає однією з основних і найбільш специфічних прерогатив і функцій керівника. У теорії управління існує два основних підходи до трактування функції прогнозування. Вона або виділяється як самостійна, або розглядається в якості одного з основних етапів реалізації іншої управлінської функції - планування. Перше трактування більш адекватне.

У зв'язку з цим для розкриття змісту функції прогнозування необхідно звернутися до поняття зовнішнього середовища організації. Саме вона є основний об'єкт прогнозування, а її принципова мінливість є головна

причина існування цієї функції в цілому. Щоб вижити і успішно розвиватися, організація повинна вміти пристосовуватися до цих зовнішніх змін; але для цього, в свою чергу, необхідно їх також і прогнозувати.

Зовнішнє середовище як джерело змін і як об'єкт прогнозування має два компоненти - середовище прямого і середовище непрямого впливу. Узагальнюючими характеристиками зовнішнього середовища прогнозування є- взаємопов'язаність, рухливість, складність і невизначеність.

Поряд з цим, важливе значення має ще одна функція - **планування.** Поняття планування по відношенню до управлінської діяльності має два основних значення, які можна позначити як "широке" і "вузьке". У своїй широкій трактуванні функція планування включає в себе ряд інших, в тому числі вже розглянутих функцій - вироблення цілей, прогнозування, а також організацію виконання і ін. У більш вузькому і спеціальному значенні планування розглядається як етап, фаза управлінського циклу, що локалізується між етапами прогнозування та організації виконання. Сутність планування полягає в тому, що воно дозволяє оптимальним чином узгодити індивідуальні зусилля членів організації і підрозділів для досягнення її цілей.

Таким чином, функція планування забезпечує фактично основне завдання управління - організаційне і становить тому суть управління в цілому.

Аналогічно функції планування інша функція - **організаційна,** яка також багатоаспектна і має три основних прояви. Під функцією організації розуміється загальний процес створення певної організаційної структури, тобто вибір типу цієї структури, її диференціація на підрозділи відповідно до цілей і завдань. Цей процес позначається поняттям організаційного проектування і подальшої реалізації обраного проекту.

Необхідність в організаційній функції - наслідок груповий, спільної діяльності як такої. По-перше, важливо розподілити зміст спільної діяльності між її членами таким чином, щоб кожен з них вносив свій вклад в неї, тобто здійснити функціональний розподіл праці. Подруге, треба не тільки

розділити, але і обов'язково узгодити, зорганізувати індивідуальні "вклади" в спільну мету. Між керівником і виконавцями існує, як правило, ряд проміжних рівнів управління. Тому керівники вищих ланок повинні здійснювати не тільки і навіть не стільки організацію виконання як такого, скільки організацію всієї ієрархії супідрядних їм рівнів самого управління. В силу цього, організаційна функція керівника включає два основних аспекти - організацію виконання і організацію управління.

Далі, найважливішу роль в діяльності керівника грає функція **прийняття рішення.** Ця функція найбільш специфічна в діяльності керівника і найбільшою мірою відображає її своєрідність. Вона дуже широко представлена в управлінській діяльності та пронизує всі інші компоненти і етапи цієї діяльності. Відмінною особливістю даної функції є значно менша, порівняно з іншими функціями управління, стандартизованность і алгорітмізірованность. У зв'язку з цим в ній дуже велика роль суб'єктивних, власне психологічних факторів. Існують, звичайно, численні правила, процедури та методи прийняття рішення, які полегшують цей процес. Однак кожен керівник по своєму особистому досвіді знає, як велика роль формалізації, суб'єктивних, а часто і інтуїтивних чинників в процесах прийняття рішення. В силу цього функція прийняття рішення є предметом вивчення і в теорії управління, і в психології. Це - в тій же мірі організаційна проблема, в якій і психологічна. Саме функція прийняття рішення з найбільшою чіткістю змушує відчути, що управління - це, звичайно, наука, а й мистецтво теж. Аналіз змісту функції прийняття рішення включає тому два основних, дуже відмінних один від одного і тісно взаємопов'язані аспекти, - організаційний і психологічний.

Функція прийняття рішення і відповідно процеси по її реалізації виступають своєрідним "ядром", стрижнем всієї діяльності управлінського типу, в найбільшій мірі втілюють її реальну складність і відповідальність. Локалізація даної функції, її місце в загальному процесі управління обумовлено трьома основними обставинами.

По-перше, дана функція виступає як один з найважливіших етапів процесу стратегічного планування.

По-друге, функція прийняття рішення включена в якості необхідного компонента в реалізацію всіх інших управлінських функцій.

По-третє, будь-який значимий етап діяльності керівника завжди пов'язаний з необхідністю оцінки ступеня досяжності розв'язуваних на ньому проблем, завдань.

Настільки ж значима для управлінської діяльності і ще одна функція - **функція мотивування.** Розкриття змісту функції мотивування тісно пов'язане з проблемою мотивації трудової діяльності в цілому. Це створює великі труднощі вирішення даної проблеми - насамперед через її широти і комплексності. Тому спочатку необхідно визначити ті її аспекти, які найбільш специфічні управлінської діяльності. По-перше, це характеристика мотивації виконавської діяльності. По-друге, це характеристика власної мотивації діяльності керівника, виявлення специфіки її основних закономірностей (мотивація управління). По-третє, це опис складу, структури і змісту безпосередньо функції мотивування як одного з основних компонентів управлінської діяльності. У реальній практиці управління ці аспекти тісно взаємопов'язані.

Для того щоб краще зрозуміти сутність функції мотивування, необхідно звернутися до одного з найбільш загальних положень теорії мотивації трудової діяльності. Воно полягає в тому, що сама необхідність мотивування є прямим наслідком поділу праці в спільній діяльності.

Існують два вихідних принципу створення систем мотивування.

По-перше, вони повинні бути орієнтовані не тільки на частину всіх потреб працівника (зазвичай - матеріальні), а на всі притаманні йому типи і види потреб.

По-друге, вони повинні адекватно виявляти і враховувати реальний внесок кожного виконавця в підсумковий результат і забезпечувати стимулювання, пропорційне цим вкладом. У зв'язку з цим функція

мотивування розглядається як найбільш "психологічна" серед всіх інших управлінських функцій.

Особливу роль в організації управлінської діяльності відіграє **комунікативна функція.** Характеристика змісту комунікативної функції включає такі основні напрямки:

- визначення сутності та виявлення специфіки комунікативної функції;

- аналіз основних видів і типів комунікацій в організаційних системах;

- визначення структурних компонентів і основних етапів комунікаційного процесу;

- характеристику форм реалізації комунікативної функції;

- аналіз характерних труднощів і помилок ("бар'єрів") комунікативної функції;

- опис загальних вимог, спрямованих на оптимізацію комунікативної функції (принципів оптимальної комунікації).

Сутність комунікативної функції керівника і її основне завдання полягають у забезпеченні оптимального обміну інформацією всередині організації між окремими її підрозділами і індивідами (а також - із зовнішнім оточенням). Критерієм оптимальності при цьому виступає те, наскільки існуюча комунікативна мережа сприяє досягненню загальних цілей організації. Створення ефективних комунікацій досягається декількома основними шляхами. Так, формулювання чіткої, чіткої і визначеної мети організації, а також її конкретизація на підцілі для кожного підрозділу, адекватний і деталізований план, який чітко регламентує основні види робіт підрозділів і їх нормативи, також є дієвим засобом врегулювання ділових контактів, правильно обраний тип організації, ефективна система. Дана обставина чітко вказує на специфічність комунікативної функції.

З одного боку, комунікативна функція є предметом спеціального регулювання з боку керівника. Але, з іншого - вона в набагато більшому ступені забезпечується не безпосередньо, а через все інші управлінські функції в ході їх реалізації.

Здійснення управлінської діяльності неможливо без **контрольно-корекційної функції.**

Контроль визначається як процес забезпечення досягнення організацією своїх цілей, а також як явище, що носить не локальна, а глобальний характер. Він розподілений по всій управлінській діяльності.

Таке широке визначення вимагає деталізації. Воно включає наступні основні аспекти:

- Контроль як необхідний атрибут систем управління, як загальний принцип, що дозволяє їм досягати своїх цілей;

- Контроль як необхідний компонент діяльності всіх підрозділів і членів організації, що забезпечує її ефективність і узгодженість із загальними цілями організації;

- Контроль як специфічна прерогатива певних спеціалізованих підрозділів організації та окремих осіб, на яких покладено обов'язки контролю за її функціонуванням;

- Контроль як аспект діяльності керівника, пов'язаний зі створенням зазначених структур і керівництвом ними;

- Контроль як безпосередня обов'язок керівника, що реалізується в його індивідуальної діяльності, в тому числі - в системі особистих, безпосередніх взаємодій з іншими членами організації (як з керівниками супідрядних рівнів, так і з рядовими виконавцями).

Перші три аспекти носять в цілому загальноорганізаційний характер; два останніх безпосередньо пов'язані зі змістом функції контролю в діяльності керівника і розглядаються в цьому розділі.

Розкриття змісту даної функції передбачає її розгляд в наступних основних планах: характеристика видів і типів контролю, вказівка на типові помилки побудови системи контролю та вимоги до його організації, виявлення особливостей контролюючого і коригуючого поведінки керівника.

Попередній контроль організаційно здійснюється реалізацією виробленої на етапі планування системи правил, процедур і "ліній"

поведінки. Поточний контроль реалізується безпосередньо в процесі виконання робіт і зазвичай приурочується до кінця будь-якої технологічної фази процесу організаційного функціонування. Заключний контроль здійснюється після закінчення певних видів робіт.

4.4. Психічна регуляція управлінської діяльності

В основі організації і регуляції управлінської діяльності лежить вся система психічних процесів. Вони, як відомо, поділяються на класи пізнавальних (когнітивних), емоційних, вольових та мотиваційних процесів. Всі основні особливості цих класів процесів дуже повно проявляються при організації даної діяльності і впливають як на її процесуальні особливості, так і на результативні показники. Особливе значення при цьому має клас когнітивних психічних процесів і, перш за все, сприйняття, пам'яті і мислення. Крім того, важливо враховувати, що в структурі управлінської діяльності ці процеси набувають чітку специфічність, обумовлену змістом і умовами цієї діяльності. Специфіка процесів сприйняття, тобто перцептивних процесів визначається тим, що самі перцептивні стимули - "матеріал" сприйняття в діяльності керівника гранично специфічні. Інформацією сприйняття є не стільки предмети - об'єкти зовнішнього світу (хоча, звичайно, і вони теж), скільки суб'єкти - особи у всьому різноманітті і суперечливості їх якостей, ознак, властивостей, намірів. Таким чином, сприйняття в діяльності керівника - це перш за все особистісне, суб'єктна (точніше - міжособистісне) сприйняття. Предметом сприйняття виступає такий складний і специфічний об'єкт, ідентичний за своїми параметрами самому суб'єкту сприйняття, яким є "інша людина". Тому специфіка перцептивних процесів в управлінській діяльності полягає в тому, що тут вони виступають у своїй особливій формі - як взаємне сприйняття, як соціальна перцепція.

На процеси соціальної перцепції керівника, а також на характер їх зв'язку з ефективністю його діяльності впливає властивість маргінальності його статусу. При цьому розрізняють дві групи керівників: орієнтованих на

вимоги вищестоящих рівнів організації і орієнтованих на керовану групу (підлеглих). Другий тип характеризується більшою точністю перцепції і сильнішим її впливом на ефективність діяльності.

Специфіка іншого найважливішого психічного процесу - пам'яті, яку він набуває в управлінській діяльності, також визначається її загальноорганізаційна і психологічними особливостями. Особливості управлінської діяльності пред'являють особливі вимоги до двох основних видів пам'яті - оперативної і довготривалої. Так, перша і найбільш загальна особливість оперативної пам'яті керівника полягає в досить високій мірі її сформованості та рівні розвитку в цілому, в її "натренованості", в оволодінні способами і засобами оперативного запам'ятовування і відтворення інформації. Для керівника важливим є властивість "утримувати" оперативну пам'ять в робочому стані при наростанні втоми.

Своєрідність довгострокової пам'яті в управлінській діяльності також обумовлено головними характеристиками цієї діяльності і системою вимог до її реалізації. При цьому, однак, на перший план виходять дещо інші, ніж для оперативної пам'яті, сторони та особливості управлінської діяльності. Більшість з проаналізованих вище закономірностей пов'язані з тими вимогами, які випливають зі своєрідності - "жорсткості" і динамічності функцій оперативного управління. Довготривала ж пам'ять більш специфічна іншим - тактичними і стратегічними функціями управління. Ці функції характеризуються як би меншою "прив'язкою" до поточної ситуації, висувають нові вимоги до інформаційної основі їх реалізації. Тому специфіка довготривалої пам'яті в значно меншому ступені обумовлена режимними факторами управлінської діяльності (умовами оперативного управління). Довготривала пам'ять у діяльності керівника має такі основні і специфічні особливості. Найбільш очевидною рисою довготривалої пам'яті керівника є її великий обсяг, що безпосередньо випливає з самої суті управлінської діяльності. Причому в загальному випадку обсяг управлінської інформації такий, що він свідомо перевищує об'ємні характеристики довготривалої

пам'яті. Отже, виникає необхідність у спеціальних психологічних засобах, які дозволяли б узгодити індивідуальну обмеженість мнемічних процесів з величезним обсягом управлінської інформації.

Виразну специфічність набуває в управлінській діяльності найважливіший когнітивний процес - мислення. Для того щоб краще і повніше зрозуміти своєрідність цього процесу в управлінській діяльності, слід враховувати, що мислення керівника - це, перш за все, практичне мислення. Даний вид найбільш специфічний змісту і умов управлінської діяльності . Вихідна і основна риса практичного мислення в цілому і мислення керівника особливо полягає в тому, що воно інакше, ніж теоретичне мислення, пов'язане з практикою, з діяльністю, інакше включено в них. Цей зв'язок є безпосередньою і нерозривному, а весь процес мислення здійснюється "в" і "для" вирішення конкретних практичних завдань. Він носить не абстрактно-теоретичний, а конкретний характер і реалізується паралельно з виконанням інших функцій керівника. Тому завдання для практичного мислення ставить не теорія, яких не існує в ній відомі, але невирішені проблеми (як для теоретичного мислення), а сама практична діяльність. Звідси випливає одна з найбільш своєрідних особливостей практичного мислення. Перш ніж вирішувати задачу, керівник повинен спочатку її сам сформулювати - "побачити", а потім вичленувати як проблему з діяльності. Отже, особливістю практичного мислення є необхідність вирішення не тільки "вже готових" - сформульованих завдань і проблем, але і вміння їх виокремлювати, правильно ставити, формулювати. Це вимагає важливого розумового якості - вміння бачити проблему, розрізняти в низці справ і "плинності" завдання, що вимагають дозволу. Для керівника ця риса практичного мислення важлива ще й тому, що однією з головних його обов'язків є постановка завдань для підлеглих.

Загальновідомо, що вольові якості - це неодмінний і найважливіший атрибут особистості керівника. Саме поняття "хороший керівник" асоціюється не тільки з поняттям "розумний керівник", але навіть частіше - з

поняттям "вольовий керівник". Поєднання саме цих двох якостей (розуму і волі) є найважливішою умовою ефективності керівництва, лежить в основі таких професійно важливих властивостей керівника як сила характеру, рішучість, мужність, завзятість, енергійність і т.п. Доведено, що оптимальним варіантом такого поєднання є відповідність розумових і вольових якостей особистості. Це відображено в знаменитій "формулою квадрата". Його основою є воля, висотою - розум, а успіх діяльності залежить від його площі. Квадрат буде саме квадратом, а його площа (успішність діяльності) максимальної в тому випадку, якщо сторони рівні. Якщо ж баланс порушується і сторони нерівні, то квадрат перетворюється в прямокутник, площа якого при заданому периметрі завжди буде менше, ніж площа квадрата при тому ж периметрі. Вольове начало в діяльності керівника, вплив вольових процесів на розумові формують і специфічні його властивості: ініціативність, вміння брати відповідальність на себе, рішучість, "обережна сміливість", тобто все те, що позначається особливим узагальнюючим властивістю - " яка прагне розум". Воля, наполегливість і завзятість у проведенні вироблених планів особливо необхідні керівнику в зв'язку зі специфікою основних чинників управлінської діяльності. Це - і "опір" (а то і саботаж) підлеглих, і "об'єктивні труднощі", і брак ресурсів і часу, і зовнішні несприятливі фактори, і висока відповідальність за результати діяльності, і високий ступінь ризику цього типу діяльності, та ін. Звідси ще однією важливою рисою практичного мислення керівника є стійкість до дії несприятливих емоційно-негативних чинників. Це - стресостійкість мислення. Зазвичай негативні емоції типу страху надають переважний або взагалі блокуючий вплив на розумові процеси. Однак існують великі індивідуальні відмінності в здатності "чинити опір" негативним емоційним чинникам. Більш того, виявлено властивість особистості, що складається в тому, що саме негативні, небезпечні умови можуть стимулювати розумову діяльність, приводити до "підвищення продуктивності" мислення. Тому однією з професійно важливих здібностей керівника є стійкість мислення до

стресогених факторів, а в ідеалі - здатність до максимальної розумової продуктивності в умовах максимальної напруженості.

Тема 5. Психологічні механізми мотивації персоналу

Питання теми.

1. Загальна характеристика мотивації
2. Змістовні теорії мотивації.
3. Процесуальні теорії мотивації.

1. Загальна характеристика мотивації

Мотивація як функція управління реалізується через систему стимулів, тобто будь-які дії підлеглого повинні мати для нього поклади тільні або негативні наслідки з точки зору задоволення його потреб або досягнення його цілей.

Вивчення колективу може дозволити керівнику створити мотиваційну структуру, за допомогою якої він здійснить виховання колективу в потрібному напрямку.

Можна виділити три основні індикатори трудової мотивації персоналу, які можуть бути виміряні за допомогою анкетного опитування:

• задоволеність своєю працею;

• зацікавленість в кінцевих результатах своєї праці;

• прихильність своєї організації.

Можна виділити чотири етапи мотиваційного процесу.

Перший етап - виникнення і усвідомлення спонукання.

Другий етап - це «прийняття мотиву».

Третій етап - це реалізація мотиву, протягом якого в залежності від конкретних умов і способів реалізації може змінитися психологічний зміст мотиву.

Четвертий етап - актуалізація потенційного спонукання, під якою мається на увазі усвідомлене або неусвідомлене прояв відповідної риси характеру в умовах внутрішньої або зовнішньої необхідності, звички або бажання.

Більшість психологів згодні з виділенням двох типів мотивації і відповідних їм типів поведінки:

- зовнішня мотивація і відповідно зовнішня вмотивованість поведінки;

- внутрішня мотивація і відповідно внутрішня вмотивованість поведінки.

Зовнішня мотивація - конструкт для опису детермінації поведінки в тих ситуаціях, коли фактори, які її ініціюють і регулюють, знаходяться поза «Я» особистості або поза поведінки. Досить ініціюючим і регулюючим факторам стати зовнішніми, як вся мотивація набуває характеру зовнішньої.

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. Аткінсона, 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.

2. Змістовні теорії мотивації

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, безпеки 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 ведучу 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 значимі міжособистісні зв'язки);

в) розвитку (це прагнення до вдосконалення і особистісному зростанню).

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 МакКлелланд, 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.

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.

3. Процесуальні теорії

Теорія трудової мотивації Д. Аткінсона

Одним з факторів спонукання працівників до ефективної праці виступає прагнення особистості до успіху, очікування нею високої нагороди у випадку удачі. 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. Інший же групі співробітників краще пропонувати пошук нетипових, нетрадиційних рішень при вирішенні інноваційних завдань.

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.

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 і 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.

Теорія мотивації Л. Портера-Е. Лоулера

Ця теорія побудована на поєднанні елементів теорії очікувань і теорії справедливості. Суть її у введені 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.

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).

У 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.

Застосування даної теорії в практиці управління викликає складність її використання.

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 перепроектування 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 перепроектування 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.

Партісіпатівність (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 персоналу.

Тема 6. Адаптація співробітників в організації

Питання теми

6.1. Особливості адаптації співробітників в організації

6.2. Основні види та етапи адаптації співробітників в організації.

6.3. Методи дослідження адаптації співробітників в організації

6.4. Управління адаптацією.

6.5. Моделі організаційної поведінки співробітників

6.1. Особливості адаптації співробітників в організації

Адаптація співробітників в організації є одним з важливих напрямків роботи психолога. Даний процес поширюється на нових співробітників (первинна адаптація) і не тільки (вторинна адаптація при зміні посади). Успішне управління адаптацією забезпечує організації оптимізацію витрат на персонал і обумовлено особливостями діяльності організації та її соціального середовища.

Адаптація співробітника - фактор підвищення ефективності його професійної діяльності.

Управління адаптацією все більше привертає увагу керівництва організацій і стає однією з ключових завдань, якій відводиться велике місце в процесі управління організацією. Так, у багатьох організаціях з'явилися посади менеджерів по адаптації персоналу.

Виробнича адаптація розглядається як процес включення індивіда в нову для нього виробниче середовище, вживання в неї, засвоєння професійної ролі, виробничих норм, соціальних відносин.

Подальший розвиток даного напряму в руслі організаційної психології та теорії менеджменту призвело вітчизняних авторів до розробки концепції професійної адаптації (А. В. Карпов, В. Я. Тернопіль, Ю. П. Поваренко). Структура і динаміка адаптації вивчаються як процес врівноваження у відкритій системі, в ході якого купуються нові системні якості.

Продуктивність даного підходу полягає в широкому охопленні розглянутих показників і їх системної трактуванні, що дозволяє оперувати більшими теоретичними конструктами. Відповідно до даного підходу процес адаптації - безперервний: змінюється роль окремих компонентів. В рамках напрямку досліджень професійної адаптації розвинений ще один підхід - розгляд періодів криз, через які проходить людина.

Сучасний етап розробки психології адаптації характеризується великою неоднозначністю і суперечливістю. Це пов'язано як з великим числом підходів, так і з об'єктивною складністю самого явища адаптації. Крім того, наповнення розуміння адаптації залежить від розвитку суспільства: з'являються нові фактори, що впливають па успішність процесу, змінюються вимоги до необхідного рівня, з'являються нові сфери застосування концепцій психології адаптації. Також сучасний етап розробки психології адаптації характеризується взаємопроникненням зарубіжних і вітчизняних підходів в даному напрямку:

- Поділ понять пристосування (adjustment) і власне адаптації (adaptation);

- Рух від пасивного пристосування до побудови системи продуктивної взаємодії особистості і умов середовища, від кінцевої мети рівноваги, відсутність конфліктів до самореалізації особистості в реальній соціальній середовищі.

Така трансформація суті поняття пов'язана зі зміщенням інтересу зі сфери відхилень (стресу, дисбалансу) до розгляду здорової особистості. Тобто відбувається поступове становлення акмеологічної парадигми адаптації (А. А. Бодальов, А. А. Деркач). Також загальний акцент розгляду адаптації зміщується на індивідуальні способи, стилі і стратегії адаптації, які використовує особистість не тільки в складних життєвих ситуаціях, але і в повсякденних, типових умовах. (Л. І. Анциферова, К. А. Абульханова-Славська, А. А. Кронік). Також зростає популярність розгляду перетворюючої ролі індивіда в процесі адаптації.

Визначення психологічної адаптації, як і концепції, з яких вони прямують, досить різноманітні і суперечливі. Різні дефініції мають акцент на різних сторонах досліджуваного явища: на відмінностях в описі характеристик, характеру зв'язку між індивідом і середовищем, змісту і процесуальних характеристик адаптації, основною її цілі і результату.

В цілому будь-який структурний або поведінковий зміна, яке має життєво важливе значення, може розцінюватися як адаптація. Б. Д. Пригін визначає її як перебудову всієї системи поведінки особистості під впливом вимог, що пред'являються до неї умовами середовища.

А.А. Реан підходить до визначення адаптації з інших позицій, загострюючи увагу не на зміні поведінки, а на процесуальному аспекті: адаптація - процес і результат внутрішніх змін, зовнішнього активного пристосування і самозміни індивіда до нових умов існування. При цьому він виділяє дві закономірності. По-перше, адаптація здійснюється до умов, що змінилися (зміни в структурі соціальних цінностей, організаційні перетворення, вдосконалення та інновації в технології і т.п.). По-друге, вона відбувається при входженні в нову діяльність.

Уточнюючи дане визначення, можливо процес адаптації позначити терміном адаптування, його результат - адаптованість, а відмінності в стані до і після адаптації - адаптивний ефект. На наш погляд таке уточнення вносить більший порядок в розуміння суті феномена.

У психологічному словнику адаптація визначається як пристосування людини як особистості до існування в суспільстві відповідно до вимог цього суспільства і з власними потребами, мотивами і інтересами. Тобто відбувається зближення поняття адаптація і соціалізація.

Відмінність психологічних визначень адаптації - в акценті на активність процесу. Йдеться про активне пристосування особистості, самоизменении, самокорекції відповідно до вимог середовища. А. А. Реан пише, що просто пасивного прийняття ціннісних орієнтацій середовища без активного самозміни бути не може, якщо мова дійсно йде про процес адаптації. Адаптація і перетворення людини взаємообумовлені. Адаптація підпорядковується не тільки закону збереження рівноваги, а й законам розвитку, економії сил. Мета адаптації - досягти оптимуму ефективності діяльності, забезпечити розвиток організму, людини і, як мінімум, зберегти їх життєздатність, функціонування в своїй цілісності. Будь-яка адаптація тимчасова, має межі: і якщо біологічні межі адаптації організму укладені в генах, психофізіологічна адаптація до середовища обумовлена можливостями темпераменту, то психологічна адаптація здійснюється в рамках об'єктивно складаються норм, цінностей, відносин, цілей і переконань.

Так що ж таке психологічна адаптація? Виділяються ряд позицій, які приймаються більшістю сучасних вчених і практиків.

1. Процес адаптації завжди передбачає взаємодію двох об'єктів.
2. Ця взаємодія розгортається в особливих умовах - умовах дисбалансу, неузгодженості між системами.
3. Основною метою такої взаємодії є деяка координація між системами, ступінь і характер якої можуть варіюватися в досить широких межах.
4. Досягнення мети передбачає певні зміни по взаємодіє системам.

5. Адаптація відбувається при зміні в оточенні і (або) діяльності індивіда.

6. Адаптація супроводжується трансформаціями в соціальному оточенні індивіда.

7. Провідну роль в результативності адаптаційних процесів грають структури особистості як відображення створених відносин і зв'язків з істотними характеристиками людського буття.

Під адаптацією співробітників в організації розуміється вироблення оптимального режиму цілеспрямованого функціонування особистості співробітників. Адаптація співробітників являє собою процес входження особистості в сукупність ролей і форм діяльності в організації, процес змістовного і творчого пристосування індивіда до особливостей обраної ним професії і посади.

При цьому мова йде не тільки про пристосування співробітників до умов організації як тимчасової специфічною середовищі, до нових методів взаємодії між людьми і нормам колективу організації, а й оволодіння нормами і функціями в рамках займаної посади.

Функція адаптації полягає в підвищенні рівня професійної і соціальної активності співробітника і включення його в діяльність, а також в наступному.

1. У зменшенні стартових витрат організації за рахунок зменшення помилок і якнайшвидшого виходу співробітника на нормальний режим роботи.

2. У скороченні плинності кадрів, зокрема, за рахунок не пройшли випробувальний термін і звільнилися в перші 6-12 місяців.

3. В економії часу керівників і колег, а також ресурсів організації, що витрачаються на адаптацію новачка.

4. В економії коштів на пошук і навчання нових співробітників замість неадаптованих і залишили організацію.

5. У формуванні лояльності новачка до організації, що виявляється в прийнятті її норм і цінностей, бачення своїх перспектив у співпраці з нею, задоволеності роботою і взаємовідносинами з співробітниками.

6. У зниженні рівня і скорочення тривалості адаптаційного стресу, що дозволяє підвищити задоволеність роботою і організацією, а також загальний рівень здоров'я.

Адаптація співробітників розглядається як безперервний процес і результат пристосування індивіда до мінливих умов. При цьому адаптація не зводиться до пристосування до нових умов в організації.

6.2. Основні види та етапи адаптації співробітників в організації.

1. За відносинам суб'єкт-об'єкт:

- Активна (суб'єкт прагне змінити середу, переслідуючи свої цілі);
- Пасивна (суб'єкт прагне не до зміни, а до засвоєння вимог середовища).

2. По впливу на співробітника:

- Прогресивна (що викликає позитивні зміни в мотивації, установках, професійних і соціальних компетенціях);
- Регресивна (що викликає формування небажаних для організації змін (порушення трудової дисципліни, включення в групу маргіналізованих співробітників)).

3. За рівнем:

- Первинна (суб'єкт - новий співробітник, вперше працевлаштуватися в організацію);
- Вторинна (суб'єкт - співробітник організації, перекладений в інший підрозділ, який отримав підвищення або пониження в посаді).

4. За напрямками:

- Виробнича;
- Невиробнича.

У структурі адаптації співробітників виділяється ряд основних складових: соціально-психологічна, психологічна і діяльнісна Та інші компоненти: психофізіологічна адаптація - ламка старого динамічного

стереотипу, формування нових установок, навичок і звичок; професійна адаптація - входження в професійне середовище, засвоєння норм і цінностей. Психологія також враховує процесуальний і результативний аспект адаптації. В адаптації співробітників можна виділити наступні етапи.

1. Попереджувальний етап.

2. Оцінка рівня підготовленості співробітника.

3. Практичне знайомство співробітника з робочим місцем, колективом, службовими обов'язками і організаційною культурою.

4. Активна адаптація (етап пристосування).

5. Завершальний етап

Описуючи закономірності явища соціально-психологічної адаптації, можна виділити п'ять етапів адаптації.

1. Підготовчий етап адаптації, який складається переважно в акумулюванні релевантної інформації про предметні та соціальних умовах майбутньої діяльності.

2. Етап стартового психічного напруження пов'язаний зі станом нервово-психічного переживання підготовчих дій (подій) і первинного входження в нові умови професійної діяльності.

3. Етап гострих психічних реакцій входу, на якому адаптантові починає відчувати на собі вплив змінених факторів предметної і соціального середовища (наприклад, вперше зіткнувшись з необхідністю прийняття рішення в нових умовах).

4. Етап завершального психічної напруги, який характеризується своєрідною підготовкою психіки людини до актуалізації колишніх режимів функціонування, звичних способів поведінки в зв'язку з майбутнім поверненням до звичного життя.

5. Етап гострих психічних реакцій виходу - завершальна фаза процесу адаптації, складається з комплексу емоційних і поведінкових реакцій, пов'язаних з входженням в уже знайому середовище проживання і професійної діяльності.

Проводячи аналогію зі стадіями стресу, виділяються період первинної адаптації (їй відповідає аларм-реакція), стабільної адаптації (опір) і адаптаційного втоми (виснаження).

Адаптація співробітника в організації, як уже було зазначено, - процес динамічний і гетерохронний. Він детермінується низкою чинників. Фактори адаптації - ті причини і детермінанти, які обумовлюють перебіг процесу адаптації та його результати - ефективність і ступінь адаптованості.

До теперішнього часу система чинників адаптації розроблена в достатній мірі повно. Вони, як і показники, представлені двома групами - об'єктивних і суб'єктивних факторів.

Об'єктивні чинники характеризують середовище, в якому відбувається адаптація студента, специфічні умови конкретного вузу і факультету: соціально-побутові умови, тип попереднього освіти та довузівської підготовки (визначають підготовленість студента до навчання у вузі, виступаючи інструментом упреждающей адаптації), умови проживання (іногородні або місцеві студенти), громадська активність, стать, вік. Характеристикою, що забезпечує високу ступінь адаптованості індивідів до умов середовища, є громадська активність.

Суб'єктивні чинники (суб'єктні, індивідуальна) адаптації - фактори, які "персоніфіковані в особистості": темперамент, мотивація, рівень взаємовідносин, соціальна позиція, взаємини і ін. Виділяються первинні і вторинні суб'єктивні чинники.

В якості одного з основних чинників адаптації співробітника розглядають характер мотивації (Л. І. Божович, А. А. Реан). Для співробітників з високим рівнем адаптивності (властивістю до адаптації) характерна внутрішня мотивація: вони мають потребу в освоєнні діяльності на високому рівні. Мотиви співробітників з низьким рівнем адаптивності в основному зовнішні, ситуативного характеру: уникнути осуду і покарання за погану роботу, не позбутися премії і т.п.

До факторів адаптації співробітників в організації, відноситься локалізація контролю над подіями, що відбуваються, інакше трактується як екстернальність-інтернальність. Ряд авторів вказує, що рівень суб'єктивного контролю (УСК) слід розглядати як важливий регулятора успішного адаптивного поведінки в різних ситуаціях. Локус контролю є важливою інтегральною характеристикою особистості, показником взаємозв'язку ставлення до себе і до навколишнього світу. Интернальность або екстернальність - це не приватна особистісна риса, а певний особистісний патерн, цілісна особистісна комбінація.

Включення співробітника в нові умови, ролі, діяльність супроводжується зусиллями по подоланню труднощів, що виникають при цьому. Поведінка, що виявляється при цьому, називається збігається, а його стратегії - копінг-стратегіями, які також розглядаються як фактори адаптації.
Ще Р. Лазарус і С. Фолкмен відзначали, що копінг є стабілізуючим фактором стресу, який допомагає особистості підтримувати психосоціальну адаптацію в період впливу стресу.
Функція копінга - адаптація до вимог ситуації, створення можливостей для оволодіння нею, ослаблення і пом'якшення цих вимог. При цьому копінг розглядається не тільки як фактор адаптації, але і як форма адаптаційного процесу, цілеспрямовані і потенційно усвідомлені адаптивні дії.

Лазарус і Фолкмен виділили ряд стратегій поведінки:

- Конфронтативний копінг;
- Дистанціювання;
- Самоконтроль;
- Пошук соціальної підтримки;
- Прийняття відповідальності;
- Втеча-уникнення;
- Планування вирішення проблеми і позитивна переоцінка.

Традиційно виділяють три типи (стилю) стратегій копінг-поведінки:

1) когнітивні проблемно-фокусовані;

2) поведінкові проблемно-фокусовані (орієнтовані на власне рішення проблеми);

3) емоційно-сфокусовані стратегії (орієнтовані на оптимізацію емоційних переживань у зв'язку зі стресовою ситуацією).

У відповідності з цією класифікацією, стилі впорається поведінки розподіляються наступним чином:

1. Проблемно-орієнтований копінг:

а) когнітивні стратегії:

- Самоконтроль;
- Прийняття відповідальності;
- Позитивна переоцінка;

б) поведінкові стратегії:

- Пошук соціальної підтримки;
- Планування вирішення проблеми.

2. Емоційно-орієнтований копінг:

- Конфронтативного копінг;
- Дистанціювання;
- Втеча - уникнення.

Діагностика адаптованості, а також визначення її результативності вимагає виділення показників даного процесу. У соціально-психологічної літературі дане питання традиційно вирішується виділенням двох груп критеріїв: об'єктивних і суб'єктивних.

До об'єктивних критеріїв належать нормативні характеристики успішності діяльності співробітників і ступінь участі в різних формах суспільного життя організації, а також стан здоров'я.

До суб'єктивних критеріїв відносять задоволеність (діяльністю, ситуацією, оточенням, колективом, керівництвом), прагнення до вдосконалення, бажання самореалізації, провідні ціннісні орієнтації і їх організацію, ставлення до ризику, оцінка своїх можливостей, емоційна стабільність особистості.

До даної групи також зараховують систему ціннісно-смислових відносин, яка поступово трансформується під впливом діяльності.

6.3. Методи дослідження адаптації співробітників в організації

Проблеми, пов'язані з психодіагностикою адаптації особистості, дуже різноманітні і складні. Розробка адекватного психодіагностичного інструментарію в цій області ускладнюється ще й і існуванням ряду проблем в рамках самої теорії соціальної адаптації особистості. Розглянемо деякі з можливих методів дослідження.

1. Опитувальник "Діагностика соціально-психологічної адаптації" (СПА) К. Роджерса і Р. Даймонд (в адаптації А. К. Осницького).

Методика призначена для діагностики пристосованості людини до умов взаємодії з оточуючими його людьми в системі міжособистісних відносин. Соціально-психологічна адаптація залежить від уміння особистості орієнтуватися в соціальних ситуаціях, правильно визначати особистісні особливості та емоційні стани інших людей, вибирати адекватні способи поводження з ними і реалізовувати ці способи в процесі взаємодії. Адаптивність означає відповідність цілей і ціннісних орієнтацій особистості результатами, що досягається в процесі діяльності. Наміри людини, як правило, збігаються з вчинками, задуми - з втіленням, спонукання до дії - з його підсумками.

Використовуються наступні шкали:

а) самоприняття (любов до себе такого, який я є: твоя віра в себе і свої можливості, довіру своєю природою, організму - екстраперсональний критерій особистісного зростання);

б) прийняття інших (здатність до прийняття інших такими, якими вони є, до поваги їх своєрідності і права бути собою - інтраперсональний критерій особистісного зростання);

в) емоційна комфортність (емоційна напруженість пов'язана з протиріччями між високим рівнем домагань і недостатнім розвитком базових

психічних властивостей; ускладнює планування, передбачення результатів і оцінку наслідків, що обумовлює низькі результати в навчальній діяльності);
г) соціальна адаптованість (інтегральна шкала).

2. Методика оцінки копінг-поведінки WCQ (копінг-тест) (Р. Лазарус, С. Фолкмен).

Методика призначена для визначення копінг-механізмів, способів подолання труднощів у різних сферах психічної діяльності. Застосовувані шкали:

а) конфронтативний копінг - наступальні дії зі зміни ситуації - припускає певну ступінь ворожості і готовності до ризику;

б) дистанціювання - когнітивні зусилля по відділенню від ситуації і зменшення її значущості;

в) самоконтроль - зусилля з регулювання своїх почуттів і дій;

г) пошук соціальної підтримки - зусилля в пошуку інформаційної, дієвої та емоційної підтримки;

д) прийняття відповідальності - визнання своєї ролі в проблемі з супутньою темою спроб її вирішення;

е) втеча - уникнення - уявне прагнення і поведінкові зусилля, спрямовані на уникнення або втеча від вирішення проблеми;

ж) планування вирішення проблеми - довільні проблемно-фіксовані зусилля щодо зміни ситуації, що включають аналітичний підхід до вирішення проблем;

з) позитивна переоцінка - зусилля по створенню позитивного значення ситуації з фокусуванням на зростанні власної особистості.

3. Опитувальник суб'єктивної адаптованості (облога).

Діагностуються параметри (шкали):

а) задоволеність собою;

б) задоволеність ситуацією;

в) задоволеність спілкуванням;

г) задоволеність здоров'ям і способом життя;

д) задоволеність діяльністю;

е) загальний рівень адаптивності.

4. Автоматизовані системи моніторингу адаптації.

Психологічні дослідження адаптації знаходять вихід в різноманітних продуктах: навчальні курси, рекомендації, тренінги, семінари тощо Це ефективні форми корекції дезадаптації і профілактики девіацій. В даний час сформувалася потреба в постійному моніторингу адаптації співробітників. Системи моніторингу сприяють прискоренню діагностики адаптованості співробітників і її більш якісному проведенню, автоматизуючи процеси обробки даних і інтерпретації результатів. Дані системи також сприяють моніторингу формування компетенцій співробітників.

6.4. Управління адаптацією

Залежно від результатів адаптації виділяються різні її типи, яким відповідають специфічні прояви показників. Класифікація адаптації особистості - необхідні умови для виділення її типів. Традиційним в соціальній психології є підхід щодо виділення типів адаптації, за ступенем її сили на два типи: адаптованість і дезадаптированности. Дезадаптированности поділяють на хронічну і пригнічену. Виділяють повну і неповну адаптацію. Повної адаптація вважається при досягненні належного рівня пристосованості. Неповна характеризується відсутністю його досягнення, вона знижує активність суб'єкта. Неповна адаптація може привести до дезадаптації.

Найбільш поширеним підходом є виділення трьох типів адаптації: висока, середня і низька. Висока - означає швидке включення індивіда в умови і досягнення високих показників по ефективності. Середня адаптація приймається за норму, а низька означає низьку швидкість пристосування і низькі показники ефективності.

Відповідно до класифікації А. Н. Жмирікова, вводиться чотирьох градаційна шкала результатів адаптації: висока надлишкова, висока оптимальна, низька, дезадаптивной. А. А. Реан спирається на двовимірну

класифікацію: як ортогональних вимірів моделі соціальної адаптації пропонуються відповідність реальної поведінки людини вимогам соціального оточення (так званий "зовнішній критерій"), а також відсутність відчуття загрози, досягнення внутрішньоособистісної комфортності (гак званий "внутрішній критерій").

М. С. Яницький виділив два механізму адаптації: знецінення вихідних потреб і концептуалізація в формі вторинного контролю емоцій. На підставі даного поділу виділяються наступні основні типи адаптаційного процесу.

1. Тип, що характеризується переважанням активного впливу на соціальне середовище.

2. Тип, який визначається пасивним, конформним прийняттям цілей і ціннісних орієнтацій групи.

Відповідно до нього виділяють випереджальну (попереджувальну) адаптацію (преадаптація).

Преадаптація - своєрідна сукупність зовнішніх (середовищних) і внутрішніх умов, яка дозволяє групі або індивіду бути більш пристосованими для використання представляються можливостей.

Підкреслюючи значення таких превентивних заходів, вказуються психологічні стани, щодо яких вони реалізуються.

1. Аверсія - небажання виконувати необхідні дії (навчальне навантаження).

2. Сабурація - втрата оптимізму, впевненості в собі, низька сенситивність (слабка чутливість до впливу певних стимулів), порушення комунікабельності (труднощі, пов'язані зі спілкуванням).

Адаптація співробітників є однією з базових проблем якості управління організацією.

Профілактика дезадаптації - попереджувальні заходи для підтримки адаптаційного рівня, достатнього для успішного виконання діяльності співробітником.

Включає в себе наступне.

1. Підготовку до роботи і прогнозування адаптації до організації за результатами співбесіди та вивчення особової справи.

2. Організацію режиму і умов роботи в період гострої адаптації.

3. Контроль за станом здоров'я (соматичного і психологічного) в період адаптації і корекція виникаючих порушень.

Основними показниками успішної соціальної адаптації як процесу пристосування до соціального середовища можна вважати:

- встановлення позитивних зв'язків з новим середовищем, участь життя організації;
- задоволене психічний і фізичний стан;
- адекватність зі спілкуванням і в міжкультурних відносинах;
- комфортність особистості в новому середовищі.

6.5. Моделі організаційної поведінки співробітників

Існують різні типології організаційної поведінки. Одна з перших типологій пов'язана з концепціями мотивації виконавської діяльності, це "теорія Х" "теорія У" Д. МакГрегора.

Виходячи з "теорії Х", людині властива неприязнь до роботи, він намагається її уникнути, отже, необхідний постійний контроль і примус до роботи. Основним мотиватором є економічні потреби, а значить, людина робить те, що приносить найбільшу економічну вигоду. А також людини потрібно постійно стимулювати, так як спочатку він пасивний. "Теорії Х" протиставляється "теорія У". Вона говорить про те, що у людини є потреба реалізовувати розумові та фізичні здібності при виконанні роботи. При цьому людям властивий самоконтроль і само - керівництво

Е. С. Яхонтова пропонує п'ять типологій підлеглих.

Типологія 1. Підставою є схильність працівника підкорятися менеджеру. Звідси три типи підлеглих. 1. Незалежний. 2. Нейтральний.
3. Залежний.

Типологія 2. Підставою є переваги в роботі - два типи підлеглих.
1. Орієнтований на ціль. 2. Орієнтований па завдання.

Типологія 3. Підставою служить підхід і ставлення до виконання завдання - чотири типи підлеглих. 1. Самостійний. 2. Обережний.
3. Добросовісний.4. Терплячий.

Типологія 4. Підстава - схильність до певного виду діяльності - чотири типи підлеглих. 1. Впливовий. 2. "Непохитний". 3. "Буркун". 4. "Ведучий".

Типологія 5. Підстава - схильність до самоствердження і взаємодія з колегами - чотири типи підлеглих. 1. Експресивний. 2. Діловий.
3. Аналітичний. 4. Доброзичливий.

А. Г. Маклаков виділяє за критерієм особистісної дисциплінованості наступні типи підлеглих.

1. Богемний тип..
2. Егоїстичний.
3. Референтний.
4. Соціально-державний.

Рекомендована література

Базова

1. Балл Г. О. Категорія “культура особистості” в аналізі гуманізації загальної та професійної освіти / Г. О. Балл // Педагогіка і психологія професійної освіти : результати досліджень і перспективи : Зб. наук. пр. / За ред. І. А. Зязюна та Н. Г. Ничкало. – К., 2003. – С. 51 – 61.
2. Бодди Д., Пэйтон Р. Основы менеджмента / Д. Бодди, Р. Пэйтон. – СПб. : Питер, 1999. – 234 с.
3. Верещагина Л. А., Карелина И. М. Психология потребностей и мотивация персонала / Л. А. Верещагина, И. М. Карелина. – Х. : Изд-во Гуманитарный центр, 2002. –152 с.
4. Войтович Н. О. Проблеми організаційного клімату у вищому закладі освіти / Н. О. Войтович // Практична психологія та соціальна робота. – К., 2002. – № 10 – С. 6 -10.

5. Герберт Д., Розенштиль фон Л. Организационная психология. Человек и организация / Д. Герберт, фон Л. Розенштиль. – Харьков : [б. и.], 2006. – 420 с.
6. Гибсон Д., Иванцевич Д., Донелли Д. Организации. Поведение. Структуры. Процессы / Д. Гибсон, Д. Иванцевич, Д. Донелли. – М. : Инфра-М., 2000. – 268 с.
7. Занковский А.Н. Организационная психология: Учебное пособие для вузов. М.: Флинта, 2002. – 648 с.
8. Карамушка Л. М. Психологія управління закладами середньої освіти : [монографія] / Л. М. Карамушка. - К. : Ніка-Центр, 2000. – 332 с.
9. Карамушка Л.М. Психологія управління: навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів та слухачів інститутів післядипломної освіти. - К.: Міленіум, 2003. - 344 с.
10. Карамушка Л.М. Актуальні проблеми психології управління та організаційної психології — К.: Інститут психології ім. Г.С. Костюка АПН України, 2003. — 56 с.
11. Организационная психология / под ред. Г. В. Суходольского. – Харьков : Издательство : Гуманитарный Центр, 2004. – 456 с.
12. Организационная психология: Учеб. пособие / Е.Н. Викентьева, Т.П. Емельянова, И.В. Землянская, Е.Д. Короткина, И.Г. Сизова; Под. ред. Т.П. Емельяновой. — Тверь: Твер. гос. ун-т, 2004. – 203 с.
13. Психологические теории организации: Пер. с англ. / Э. Кирхлер, Катя Майер-Пести, Ева Хофманн. – Харьков: Гуманитарный Центр, 2005. – 310с.
14. Технології роботи організаційних психологів. / За науковою редакцією Л.М.Карамушки. - К., 2005. – 359 с.

Допоміжна

1. Большакова А.Н. Социальная психология менеджмента. — Харьков: 2003. — 189с.

2. Гибсон Л., Иванцевич Д.М., Донелли Д.Х. Организации: поведение, структура, процессы. М., 2000. – С. 522-551.
3. Камерон К. С., Куинн Р.Э. Диагностика и изменение организационной культуры. – СПб.: Питер, 2001. – 320 с.
4. Найдьонов М. Формування системи рефлексивного управління в організаціях. - Київ, 2008.- 484 с.
5. Подшивалкина В.И. Социальные технологи: проблемы теории и практики. – К., 1997. – 357 с.
6. Райгородский Д.Я. Организационное поведение: Хрестоматия. — М.: Бахрах-М, 2006. — 752 с.
7. Райгородский Д.Я. Психология руководства: Учеб. пособие. — М.: Бахрах-М, 2005. — 768 с.
8. Стоу Б.М. Антология организационной психологии. М., 2005. – С. 519-568.
9. Управленческая культура организаций / Сост. Л. М. Кроль, Е. А. Пуртова. – М. : Класс, 2004. – 270 с.
10. Урбанович А. А. Психология управления. / А. А. Урбанович. – Минск : [б. и.], 2003. – 346 с.
11. Шеклтон В. Психология лидерства в бизнесе. СПб.: Питер, 2003. – 222 с.
12. Шпалінський В. В., Помазан К. А. Психологія управління / В. В. Шпалінський, К. А. Помазан. – Харків : [б. и.], 2002. – 222 с.