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

ОРГАНІЗАЦІЙНА ПОВЕДІНКА

Конспект лекцій
для здобувачів третього освітньо-наукового рівня вищої освіти
(доктор філософії) за спеціальністю D3 «Менеджмент»
всіх форм навчання

Електронний ресурс

Харків – 2026

УДК 005.966.005.336.6
О-64

Рецензенти:

Наталія КАЛИЧЕВА – професор кафедри економіки та управлінням виробничим і комерційним бізнесом економічного факультету Українського державного університету залізничного транспорту, доктор економічних наук, професор ЗВО;
Дмитро БАБИЧ – професор кафедри економіки та менеджменту економічного факультету Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна доктор економічних наук, професор ЗВО.

Затверджено до розміщення в мережі Інтернет рішенням Науково-методичної ради Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна (протокол № 11 від 23 жовтня 2025 року)

Організаційна поведінка : конспект лекцій для здобувачів третього освітньо-
О-64 наукового рівня вищої освіти (доктор філософії) за спеціальністю D3 «Менеджмент» всіх форм навчання [Електронний ресурс] / уклад. В. В. Прохорова, С. М. Шепеленко, О. В. Маковоз. – Харків : Харківський національний університет імені
В. Н. Каразіна, 2026. – (PDF 79 с.)

Конспект лекцій з дисципліни «Організаційна поведінка» охоплює теоретичні та практичні аспекти поведінки людей в організації, особливості управління персоналом і формування ефективного організаційного середовища. У матеріалах розглянуто концептуальні основи організаційної поведінки, роль особистості в системі управління, механізми мотивації та винагороди працівників, особливості лідерства і групової взаємодії. Значну увагу приділено управлінню конфліктами і стресами, організаційному розвитку та формуванню організаційної культури. Конспект спрямований на формування у здобувачів знань і практичних навичок ефективної поведінки та управління в сучасних організаціях.

УДК: 005.966.005.336.6

© Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, 2026
© Прохорова В. В., Шепеленко С. М., Маковоз О. В., уклад., 2026

Зміст

Вступ	4
Лекція 1. Концептуальні основи організаційної поведінки	5
Лекція 2. Особистість у системі управління поведінкою організації	17
Лекція 3. Мотивація та винагорода	31
Лекція 4. Лідерство в організації	40
Лекція 5. Формування групової поведінки в організації	46
Лекція 6. Управління конфліктами і стресами	51
Лекція 7. Управління організаційним розвитком	60
Лекція 8. Організаційна культура	67
Перелік літератури	74

Вступ

Організаційна поведінка — це одна з ключових дисциплін, яка досліджує управління поведінкою людей у межах організацій. Основою цієї науки є аналіз дій окремих індивідуумів, груп і організацій загалом в умовах динамічного середовища. Це наука, що вивчає вплив індивідуальних і групових дій на функціонування організацій. Вона досліджує, як поведінка працівників, їхні взаємодії, мотивація, лідерство, групова динаміка та організаційна культура впливають на ефективність, продуктивність і загальну атмосферу в організації.

Ця дисципліна допомагає зрозуміти, як управляти поведінкою співробітників з метою досягнення організаційних цілей, покращення комунікації, зменшення конфліктів і створення позитивного робочого середовища.

Об'єктом дослідження дисципліни є організація як соціальна система, а предметом — закономірності формування та відтворення індивідуальних і групових форм поведінки співробітників. Цей курс допомагає оволодіти знаннями та навичками управління організацією, а також поведінкою людей і колективів у її межах, що є основою для розвитку практичних навичок управління людьми в організаціях.

Вивчення цієї дисципліни дозволить здобувачам:

1. Опанувати ключові поняття і категорії організаційної поведінки;
2. Зрозуміти основні інструменти управління поведінкою на індивідуальному, груповому та організаційному рівнях;
3. Вивчити фактори, що впливають на поведінку в організаціях, та їхнє застосування для досягнення цілей;
4. Ознайомитися з ефективними методами впливу керівників на персонал.

Після закінчення курсу здобувачі повинні вміти: адаптувати здобуті знання до реальних ситуацій; правильно застосовувати теорії та моделі для вирішення завдань управління; формувати власні рекомендації щодо корекції поведінки працівників.

Лекція 1. Концептуальні основи організаційної поведінки

План:

1.1. Складові, предмет і об'єкт організаційної поведінки.

1.2. Теорії організаційної поведінки.

1.3. Моделі організаційної поведінки.

1.1. Складові, предмет і об'єкт організаційної поведінки

Поведінка — це спостережувані дії людей. Організаційна поведінка — це наука, яка досліджує, як люди діють у межах організації, а також як їхні дії впливають на результативність, дисципліну та плинність кадрів у компанії.

Поведінка людини — це сукупність дій і реакцій, які можна спостерігати та вимірювати. Вона формується під впливом різних внутрішніх і зовнішніх чинників, таких як особисті переконання, мотиви, емоції, соціальне оточення та культура. Поведінка відображає те, як людина реагує на світ навколо неї і як взаємодіє з іншими.

«Поведінка — це дзеркало, в якому кожен показує своє обличчя» — Йоганн Вольфганг фон Гете.

Визначення поведінки в контексті філософії часто пов'язане з різними аспектами людської діяльності, моралі, свідомості та взаємодії з оточенням. Ось кілька основних підходів до визначення поведінки з точки зору філософів:

Філософи, такі як Аристотель, вважали поведінку важливою частиною етики. Він стверджував, що поведінка людини повинна бути спрямована на досягнення добробуту та щастя. Аристотель підкреслював значення характеру і звичок у формуванні моральної поведінки.

Філософи, такі як Спіноза та Лейбніц, досліджували детермінізм, стверджуючи, що всі дії людини зумовлені попередніми причинами. Водночас інші філософи, такі як Кант, підкреслювали важливість свободи волі і морального вибору у поведінці людини. Філософи екзистенціалізму, такі як Сартр, акцентували увагу на індивідуальному досвіді та суб'єктивності. Вони вважали, що поведінка є вираженням власної свободи та відповідальності за свої вчинки. Філософи, такі як Гегель, вивчали, як поведінка індивіда взаємодіє з суспільством. Гегель вважав, що особистість розвивається через соціальні стосунки та історичний процес.

Таким чином, визначення поведінки в філософії варіюється в залежності від контексту та підходу, але завжди підкреслює взаємозв'язок між індивідуальними діями, моральними цінностями та соціальним середовищем.

Поведінка людини з точки зору закону — це сукупність дій і вчинків індивіда, які регулюються юридичними нормами, правилами та принципами. Вона визначає, які дії є правомірними або протизаконними, і як ці дії можуть впливати на правовий статус особи. Основні аспекти поведінки людини з правового ракурсу включають:

Поведінка людини може бути законною або незаконною. Законні дії відповідають нормам та правилам, тоді як незаконні можуть призвести до юридичних наслідків, таких як покарання, штрафи або кримінальні звинувачення.

Індивіди несуть відповідальність за свої дії. Це може включати кримінальну, адміністративну або цивільну відповідальність, залежно від характеру правопорушення.

Поведінка людини також визначається її правами та обов'язками в рамках правової системи. Закони встановлюють, що особа має право на певні дії (наприклад, право на свободу слова) та зобов'язує її дотримуватися певних норм (наприклад, не красти).

Поведінка регулюється правовими нормами, які можуть бути записані в законах, постановах, регламентах або звичаях. Ці норми визначають межі прийнятної поведінки у суспільстві.

Поведінка, яка не відповідає правовим нормам, може мати негативні соціальні наслідки, такі як втрати довіри з боку суспільства, шкода репутації та інші.

З точки зору закону, поведінка людини є не лише особистісним вибором, але й об'єктом правового регулювання, що забезпечує порядок у суспільстві і захищає права та інтереси громадян. Поведінка людини з точки зору менеджменту є важливим аспектом, оскільки вона впливає на ефективність роботи організації, взаємодію в команді, а також на досягнення стратегічних цілей. Основне питання, яке розглядається в менеджменті щодо поведінки людини - що спонукає працівників до дій, які чинники впливають на їхню продуктивність і задоволеність роботою. Розуміння різних теорій мотивації (наприклад, теорія Маслоу, теорія Герцберга) допомагає менеджерам розробити ефективні системи заохочення.

Стиль лідерства менеджера значно впливає на поведінку працівників. Лідери, які надихають і підтримують команду, можуть сприяти позитивному мікроклімату, в той час як авторитарний стиль може викликати опір і зниження морального духу. Ефективна комунікація є ключовою для управління поведінкою працівників. Менеджери повинні вміти доносити свої ідеї, слухати підлеглих та забезпечувати зворотний зв'язок. Розуміння того, як люди взаємодіють у групах, важливе для формування командної роботи. Менеджери вивчають, як комунікація, рольові функції та соціальні зв'язки впливають на продуктивність групи.

Організаційна культура визначає цінності, норми і поведінку працівників. Менеджери можуть впливати на культуру, формуючи бажані поведінкові моделі та стандарти.

Конфлікти можуть виникати внаслідок різних поглядів, цілей або особистісних відмінностей. Менеджери повинні вміти вирішувати конфлікти,

застосовуючи техніки переговорів і медіації, щоб зберегти гармонію в колективі.

Поведінка працівників може змінюватися в умовах організаційних змін. Менеджери повинні бути готовими до управління змінами, підтримуючи працівників у процесі адаптації. Загалом, поведінка людини з точки зору менеджменту вимагає глибокого розуміння психо-соціальних аспектів, які впливають на робочий процес, для ефективного управління та досягнення цілей організації.

Поведінка індивіда — це сукупність спостережуваних дій, реакцій та взаємодій особи в різних ситуаціях. Вона формується під впливом внутрішніх (психологічних, емоційних, фізіологічних) та зовнішніх (соціальних, культурних, економічних) чинників. Поведінка індивіда відображає його цінності, переконання, мотивацію, а також вплив оточення і досвід. Поведінка групи людей — це сукупність дій, реакцій і взаємодій, які виникають між членами групи в процесі спільної діяльності. Вона характеризується колективними рішеннями, груповою динамікою, соціальними нормами, ролями та взаємовідносинами всередині групи. Поведінка групи формується під впливом різних факторів, таких як, спільна мета або завдання, які об'єднують членів групи. Поведінка організаційної системи в цілому — це комплексна сукупність дій, процесів і реакцій, що відбуваються в межах організації, включаючи взаємодію між індивідами, групами та структурними підрозділами. Ця поведінка формується під впливом внутрішніх та зовнішніх чинників, таких як організаційна культура, стратегія управління, технологічні зміни, ринкові умови та соціальні тренди.

Організація розглядається як цілісна система, де всі елементи взаємопов’язані і впливають один на одного. Поведінка організаційної системи може змінюватись у відповідь на зовнішні і внутрішні фактори, такі як зміни в економіці, технологіях або управлінських практиках. Взаємодії між різними підрозділами та групами всередині організації визначають, як ефективно реалізуються її цілі. Організаційна система повинна бути здатною

адаптуватися до нових умов, що вимагає гнучкості в управлінні та стратегічному плануванні. Організаційна культура і цінності впливають на прийняття рішень, стилі управління та загальну атмосферу в організації. Аналіз поведінки організаційної системи в цілому дозволяє виявити проблеми, розробити стратегії для підвищення ефективності та адаптуватися до змінюваного середовища. Розуміння поведінки групи є важливим для управлінських практик, соціології та психології, оскільки це допомагає аналізувати, як колективні рішення впливають на результати діяльності та ефективність групи. Вона може бути усвідомленою або автоматичною, і включає в себе як свідомі рішення, так і інстинктивні реакції на зовнішні стимули. Розуміння поведінки індивіда є важливим для психології, соціології, управління та інших дисциплін, оскільки воно допомагає пояснити, як особа взаємодіє з оточуючими та як приймає рішення.

Основною ціллю вивчення даної дисципліни являється систематизація опису дій людей у різних ситуаціях; визначення причин певної поведінки у відповідних умовах; прогнозування майбутньої поведінки співробітників; оволодіння навичками управління поведінкою працівників.

1.2. Теорії організаційної поведінки

В організаційній поведінці розрізняють прагматичні, інституційні та культурологічні теорії.

Прагматичні теорії пояснюють життя організацій через призму користі подій, форм і змін. Ці теорії ґрунтуються на раціональній поведінці або підходах «спроб і помилок», які орієнтовані на досягнення прагматичних цілей. Прагматична теорія — це підхід у філософії та соціальних науках, який підкреслює значення практичних наслідків і результатів як основи для оцінки ідей, теорій та поведінки. Основним принципом прагматизму є те, що істина чи цінність ідеї визначається її практичною корисністю та ефективністю у вирішенні реальних проблем.

Прагматизм акцентує увагу на тому, як ідеї і теорії функціонують на практиці, і вважає, що їх цінність визначається не абстрактними

міркуваннями, а реальними наслідками. Знання та істина розглядаються як динамічні і змінні, що підлягають корекції на основі нового досвіду та відкриття. Прагматичні теорії підкреслюють важливість інтеграції теоретичних знань з практичними діями для досягнення успіху. Оцінка дій і рішень відбувається на основі їх результативності та впливу на людей і суспільство. Прагматична теорія застосовується в різних сферах, включаючи етику, управління, освіту, психологію і соціальні науки, і слугує основою для розробки практичних рішень у складних ситуаціях.

Інституційні теорії аналізують організації як системи стабільних моделей соціальної структури, де корисність організаційного устрою не є основним фокусом. Інституційна теорія — це підхід у соціальних науках, який вивчає, як інститути (формальні та неформальні правила, норми, процедури та практики) впливають на поведінку індивідів, організацій та суспільства в цілому. Ця теорія акцентує увагу на тому, як інститути формують соціальні, економічні та політичні контексти, у яких здійснюється діяльність. Інститути можуть включати юридичні системи, політичні структури, соціальні норми, організаційні практики та культурні традиції. Вони формують правила гри для учасників суспільства. Інституційна теорія стверджує, що поведінка індивідів і організацій часто визначається інституціональними рамками. Це означає, що навіть якщо особи чи організації мають певні цілі, їхні дії можуть бути обмежені або сформовані інститутами. Інститути не є статичними; вони можуть змінюватися під впливом соціальних рухів, економічних змін, технологічних інновацій та інших факторів. Історичний контекст і культурні особливості також можуть впливати на еволюцію інститутів. Інституційна теорія враховує значення соціальних норм і цінностей, які можуть впливати на формування інститутів і їх функціонування. В організаційному контексті інституційна теорія допомагає зрозуміти, чому організації впроваджують певні практики або структури, які можуть не бути оптимальними з точки зору продуктивності, але відповідають інституціональним нормам. Інституційна теорія має

широкий спектр застосувань у соціології, економіці, політології та організаційній поведінці, оскільки вона дозволяє дослідити взаємозв'язок між інститутами, поведінкою і соціальними змінами.

Культурологічні теорії звертаються до цінностей, символів і культурних програм, які впливають на поведінку людей на рівні свідомості. Культурологічна теорія — це підхід у соціальних науках, який акцентує увагу на значенні культури як основного фактора, що впливає на поведінку індивідів, груп і організацій. Ця теорія досліджує, як культурні цінності, норми, символи, традиції та вірування формують соціальні стосунки, комунікацію і взаємодію в суспільстві.

Культурологічна теорія стверджує, що поведінка людей і організацій визначається культурними контекстами, в яких вони функціонують. Це включає в себе соціальні, релігійні, економічні та політичні аспекти культури. Культура впливає на способи спілкування, сприйняття інформації та взаємодію між людьми. Культурні відмінності можуть призводити до непорозумінь або конфліктів у спілкуванні. Культурологічна теорія досліджує, як культура формує соціальні структури, рольові функції та ідентичність індивідів у суспільстві. Культура є динамічною і може змінюватися під впливом зовнішніх факторів, таких як глобалізація, технологічний прогрес або соціальні зміни. Культурологічна теорія аналізує, як ці зміни впливають на поведінку та взаємодію. Ця теорія сприяє вивченню культурних відмінностей та їхнього впливу на міжнародні стосунки, бізнес, управління та інші сфери. Культурологічна теорія надає глибоке розуміння важливості культури у формуванні соціальних практик, поведінки і міжособистісних стосунків, що робить її важливою для вивчення організаційної поведінки, соціології, антропології та інших дисциплін.

Основні підходи до вивчення організаційної поведінки:

1. Системний підхід - організація розглядається як відкрита система, яка перетворює ресурси в продукцію або послуги.

2. Орієнтація на результат - ефективність організації вимірюється кінцевими результатами.

3. Ситуаційний підхід - у різних умовах акценти робляться на різні форми поведінки.

4. Підтримуючий підхід - організація створює умови для розвитку працівників.

5. Синергічний підхід - результат діяльності організації перевищує просту суму індивідуальних зусиль її членів.

1.3. Моделі організаційної поведінки

Вибір моделі організаційної поведінки визначає, як вона впливатиме на діяльність співробітників. Менеджери повинні обирати модель поведінки, що відповідає завданням, кваліфікації працівників і умовам праці.

Розрізняють чотири основні моделі організаційної поведінки:

1. Авторитарна модель. Заснована на владі, де керівники використовують офіційні повноваження для контролю співробітників. Історія авторитарної моделі організаційної поведінки відзначена значними змінами в поглядах на управління та організацію праці. Ця модель характеризується централізованим контролем, де лідери або керівники приймають рішення, а працівники виконають ці рішення без значного впливу на процес прийняття рішень.

Основні етапи розвитку авторитарної моделі.

1. Теорія наукового управління (1910 -1930 рр.)

Фредерік Тейлор вважається одним із перших представників авторитарного підходу до управління. Він запровадив концепцію наукового управління, в якій акцентував увагу на оптимізації робочих процесів і підвищенні продуктивності. Тейлор вважав, що управлінці повинні мати більшу відповідальність за планування та організацію роботи, тоді як працівники виконують чітко визначені завдання без втручання у процес управління.

2. Класична школа управління (1920-1940 рр.)

Теорії Анрі Файоля та Макса Вебера також підтримували авторитарний стиль управління. Файоль розробив принципи управління, що включали централізацію влади і строгий контроль за виконанням завдань. Вебер пропонував концепцію бюрократії, в якій чітка ієрархія, правила і процедури визначали поведінку працівників.

3. Управління в умовах Другої світової війни (1940-1950-ті роки)

Під час війни багато організацій дотримувалися авторитарних методів управління для досягнення оперативності і ефективності. Це підкріплювалося ідеєю, що в умовах кризи та невизначеності, централізоване управління забезпечує кращі результати. У 1960-ті роки почали з'являтися критичні погляди на авторитарну модель управління.

Гуманістичний підхід та теорія X та Y Дугласа МакГрегора виступили проти традиційного авторитарного стилю, пропонуючи більш демократичні та орієнтовані на людину методи управління. Сьогодні авторитарна модель все ще має місце в деяких організаціях, особливо в умовах, що вимагають швидких рішень і чіткої ієрархії. Авторитарна модель організаційної поведінки відображає еволюцію підходів до управління, де центральною ідеєю залишається контроль і централізація. Попри критику та розвиток нових теорій, елементи авторитарного управління все ще присутні в багатьох організаціях, особливо в тих, що працюють в умовах високої невизначеності або вимогливих ринків.

4. Патерналістська модель.

Орієнтована на матеріальні заохочення та створення залежності співробітників від організації. Історія патерналістської моделі організаційної поведінки має свої корені в традиційних ієрархічних структурах управління, де керівники беруть на себе відповідальність за добробут своїх працівників, поєднуючи контроль з елементами підтримки та захисту. Ця модель проявляється через прагнення керівництва забезпечити своїм підлеглим не лише робочі умови, а й емоційну та соціальну підтримку.

Патерналістський підхід почав формуватися в умовах індустріалізації, коли великі фабрики та підприємства стали поширюватися.

Керівники часто розглядали своїх працівників не лише як ресурс, але й як частину «сім'ї». Це проявлялося в наданні соціальних послуг, таких як медичне обслуговування, житло та освіта.

5. Теорія соціального управління (1970-1980 рр.)

Елтон Мейо і його експерименти в Хоторні (Hawthorne Studies) підкреслили важливість соціальних факторів у роботі. Він виявив, що увага до добробуту працівників покращує їхню продуктивність. Це сприяло формуванню ідей про «людський фактор» у управлінні, де керівники почали акцентувати увагу на потребах і емоціях працівників. Після Другої світової війни в управлінні стало більш актуальним забезпечення соціального захисту працівників. Патерналістські практики поширилися, особливо у великих корпораціях, де керівники намагалися створити безпечне та підтримуюче середовище.

Організації впроваджували програми, які пропонували працівникам вигоди, такі як пенсійні фонди, страхування здоров'я, а також інші соціальні послуги.

З 1970-х років почала з’являтися критика патерналістської моделі, яка вказувала на те, що надмірна залежність працівників від керівництва може призводити до зниження ініціативи та самостійності.

Паралельно з цим, зростала популярність більш демократичних і горизонтальних підходів до управління, які акцентували на самостійності працівників. У сучасних організаціях патерналістська модель зберіглася в різних формах, особливо в культурах, де традиційно панує авторитаризм або сімейний підхід у бізнесі (наприклад, у Східній Азії).

Однак у глобалізованому світі, зростає попит на більш гнучкі, адаптивні моделі управління, які враховують індивідуальні потреби працівників.

Патерналістська модель організаційної поведінки відображає зусилля керівництва забезпечити добробут своїх працівників через підтримку та соціальний захист. Незважаючи на критику та еволюцію управлінських підходів, елементи патерналістського стилю все ще присутні в багатьох організаціях, які прагнуть створити гармонійне середовище для своїх працівників.

6. Підтримуюча модель.

Вона спрямована на підтримку працівників і сприяння їхньому розвитку. Історія підтримуючої моделі організаційної поведінки відображає розвиток підходів у управлінні, спрямованих на забезпечення емоційної та професійної підтримки працівників. Ця модель акцентує увагу на важливості створення позитивного робочого середовища, яке сприяє саморозвитку, співпраці та залученню співробітників.

Підтримуюча модель почала формуватися в рамках теорії людських стосунків, яка виникла внаслідок експериментів в Хоторні, проведених Еллтоном Мейо. Мейо підкреслив важливість соціальних зв’язків і емоційного благополуччя працівників для підвищення продуктивності. Ця теорія заклала основу для усвідомлення значення підтримки та уваги до потреб працівників.

У цей період зросла популярність психології в управлінні, з акцентом на тому, як емоційна підтримка та психологічний комфорт впливають на роботу.

Вчені, такі як Абрахам Маслоу і його ієрархія потреб, акцентували на тому, що для досягнення високої продуктивності працівники повинні мати задоволені базові потреби, що включають не лише фінансові, але й соціальні та емоційні аспекти.

Підхід управління людськими ресурсами сприяв розвитку підтримуючої моделі, де організації почали вважати працівників цінним активом. З'явилися програми розвитку персоналу, навчання та професійного

зростання, що забезпечували підтримку кар'єрного розвитку та підвищення кваліфікації працівників.

У XXI столітті підтримуюча модель набула популярності в контексті благополуччя працівників. Організації почали впроваджувати програми, що охоплюють здоров’я, емоційне благополуччя, баланс між роботою та особистим життям. Підтримуюча культура організації стала важливою умовою залучення та утримання талановитих працівників.

Сучасні організації все більше орієнтуються на підтримуючі моделі, які враховують індивідуальні потреби працівників і створюють умови для відкритого спілкування, співпраці та творчості. Використання технологій для покращення комунікації і підтримки команди стало важливим аспектом цієї моделі, особливо в умовах дистанційної роботи. Підтримуюча модель організаційної поведінки акцентує на важливості емоційної та професійної підтримки працівників, що веде до підвищення їхньої продуктивності та задоволеності. Історично, цей підхід пройшов еволюцію, переходячи від акценту на контроль і управління до врахування потреб і благополуччя працівників, що робить його важливим аспектом сучасного управління.

7. Колегіальна модель. Побудована на партнерських відносинах між співробітниками і керівниками, що сприяє колективній творчій діяльності.

Історія колегіальної моделі організаційної поведінки відображає розвиток підходів у управлінні, які акцентують на важливості співпраці, участі та колективного прийняття рішень у межах організацій. Ця модель передбачає, що всі члени організації мають можливість впливати на процеси управління, що сприяє розвитку команди, покращенню комунікації та прийняття рішень.

Поява колегіальної моделі почалася в середині 20-го століття, коли управлінські теорії почали акцентувати на важливості залучення працівників у процес прийняття рішень. Дуглас МакГрегор у своїй теорії X та Y підкреслював, що люди можуть бути мотивовані працювати краще, якщо їх залучати до прийняття рішень і давати їм більше відповідальності.

Теорія систем (1960-1970-ті роки)

У цей період зростала популярність системного підходу до управління, що враховує взаємозв'язок між різними частинами організації. Колегіальна модель почала з'являтися внаслідок визнання, що організації є соціальними системами, в яких співпраця і взаємодія є критично важливими для досягнення цілей.

Гуманістичний підхід до управління (1980-1990-ті роки). З розвитком гуманістичної психології та теорії управління, колегіальна модель почала формуватися як важливий елемент організаційної поведінки. Менеджери почали усвідомлювати, що ефективність організації багато в чому залежить від здатності до співпраці, відкритої комунікації та командної роботи.

Зміни в управлінні (2000-ті роки і далі).

У XXI столітті колегіальна модель стала ще більш актуальною в умовах глобалізації та швидкого розвитку технологій. Організації почали впроваджувати нові форми управління, які сприяють самоорганізації команд, таких як Agile, Scrum та інші, що базуються на колегіальності та гнучкості.

Сьогодні багато компаній переходять до колегіальних структур, які дозволяють працівникам вносити свій вклад у стратегічні рішення та розробку нових продуктів. Залучення співробітників до прийняття рішень, створення міждисциплінарних команд і розвиток відкритої культури комунікації стали важливими аспектами сучасного управління. Колегіальна модель організаційної поведінки підкреслює значення участі працівників у процесах управління та прийнятті рішень. Вона пройшла еволюцію від традиційних управлінських теорій до сучасних гнучких методів, які акцентують на співпраці, відкритості та командній роботі, що робить її важливим інструментом для досягнення успіху в сучасних організаціях.

Лекція 2. Особистість у системі управління поведінкою організації

План:

2.1. Роль людського фактора в управлінні організацією.

2.2. Структура особистості.

2.3. Характерні риси особистості, пов'язані з її поведінкою в організації.

2.4. Психологічна угода і типи адаптації працівників до організаційного оточення.

2.1. Роль людського фактора в управлінні організацією

Сучасна модель менеджменту базується на людиноцентристському підході, де працівники розглядаються як найважливіший ресурс організації. Основні принципи цього підходу полягають у тому, що:

– людина є ключовою цінністю організації;

– працівник не є просто елементом, який можна легко замінити;

– кожен співробітник має свої характерні риси, мотивацію та поведінку;

– люди є джерелом загального інтелекту організації;

– якість роботи та прибуток залежать від уміння максимально реалізувати потенціал працівника;

Основні аспекти сучасної моделі менеджменту відображають зміни в підходах до управління організаціями, враховуючи розвиток технологій, глобалізацію, соціальні зміни та нові вимоги до управлінських практик. Ось кілька ключових аспектів сучасної моделі менеджменту. Сучасні організації повинні швидко адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, включаючи зміни в ринку, технологіях і споживчих уподобаннях. Це передбачає використання гнучких структур управління, які дозволяють швидко реагувати на виклики. Використання сучасних технологій і інноваційних рішень стало важливим аспектом менеджменту. Це включає автоматизацію процесів, цифровізацію, використання даних для прийняття рішень і впровадження нових продуктів та послуг. Сучасний менеджмент акцентує увагу на людському капіталі. Успішні організації прагнуть створити сприятливу робочу атмосферу, підтримуючи розвиток, мотивацію та благополуччя

працівників. Підтримка здоров'я, розвитку навичок і збалансованості між роботою та особистим життям є важливими аспектами.

Сучасні менеджери повинні мати стратегічний підхід до управління, орієнтуючись на довгострокові цілі організації. Це включає аналіз зовнішнього середовища, планування, прогнозування і формування стратегії. Сучасний менеджмент підкреслює важливість командної роботи та співпраці в межах організації. Це включає міждисциплінарні команди, що працюють над спільними проєктами, і використання методів, які сприяють спільному вирішенню проблем.

У сучасному менеджменті акцентується важливість управління знаннями, що передбачає збір, обробку та використання інформації та знань для підвищення ефективності організації. Це може включати впровадження систем управління знаннями та обміну досвідом між працівниками. Сучасний менеджмент враховує соціальні та екологічні аспекти діяльності організації. Відповідальність перед суспільством і довкіллям стала важливим критерієм для оцінки успіху компанії. Це передбачає впровадження практик сталого розвитку і корпоративної соціальної відповідальності.

Використання великих даних (Big Data) та аналітики для прийняття обґрунтованих рішень стало важливим аспектом сучасного менеджменту. Це дозволяє краще розуміти ринок, споживачів і внутрішні процеси. Сучасна модель менеджменту поєднує в собі ці різноманітні аспекти, щоб забезпечити ефективність, адаптивність і стійкість організацій у швидко змінюваному світі.

Щоб забезпечити ефективне виконання завдань, необхідно враховувати формулу:

Виконання = Індивідуальні властивості х Зусилля х Організаційна підтримка,

де індивідуальні властивості — це здатність працівника виконувати завдання; зусилля — це бажання працювати, а організаційна підтримка — це ресурси, що надаються організацією.

Кожен працівник має свої індивідуальні характеристики, які слід враховувати в управлінні. Працівник може мати низку індивідуальних характеристик, які впливають на його поведінку, продуктивність, сприйняття роботи та взаємодію з колективом. Ось основні індивідуальні характеристики працівника. Вроджені властивості нервової системи, які визначають емоційну реактивність, швидкість реагування та стійкість до стресу. Основні типи темпераменту: сангвінік, холерик, меланхолік і флегматик. Сукупність стійких психологічних рис, які визначають поведінку людини у різних ситуаціях. Включає риси, такі як відповідальність, чесність, рішучість, комунікабельність, схильність до співпраці тощо.

Внутрішні та зовнішні чинники, які спонукають працівника до дії. Мотивація може бути пов'язана з бажанням досягнути успіху, отримати винагороду, соціальне визнання або реалізувати свої інтереси. Спосіб, у який працівник оцінює власні здібності та результати діяльності. Висока самооцінка сприяє впевненості у прийнятті рішень, тоді як низька може призводити до сумнівів у своїх силах. Рівень когнітивних здібностей, які визначають здатність до навчання, вирішення проблем, аналізу інформації та прийняття рішень. Інтелект може впливати на швидкість засвоєння нових навичок і ефективність працівника. Емоційний інтелект (EQ) - здатність усвідомлювати свої емоції, контролювати їх та розуміти емоції інших людей. Емоційний інтелект впливає на взаємодію з колегами, комунікацію та здатність вирішувати конфлікти.

Комунікаційні навички - здатність ефективно спілкуватися з іншими людьми, передавати інформацію та слухати. Включають вербальну і невербальну комунікацію, здатність працювати в команді та вести переговори.

Цінності та переконання - особисті моральні принципи і етичні норми, які впливають на прийняття рішень, ставлення до роботи та взаємодію з іншими. Наприклад, цінності можуть включати чесність, лояльність, відповідальність тощо.

Згідно з теоріями мотивації, такими як піраміда Маслоу, працівник має певні потреби (фізіологічні, безпеки, соціальні, визнання, самореалізації), які можуть впливати на його мотивацію та продуктивність.

Схильність до ризику - здатність приймати рішення в умовах невизначеності. Деякі працівники можуть бути схильні до ризику і прагнути до інновацій, тоді як інші надають перевагу стабільності та передбачуваності.

Творчий потенціал - здатність генерувати нові ідеї, мислити нестандартно і пропонувати інноваційні рішення. Творчі працівники можуть сприяти розвитку організації, пропонуючи нові підходи до вирішення проблем.

Ці індивідуальні характеристики працівника визначають його стиль роботи, поведінку в команді, підхід до вирішення завдань та загальну ефективність на робочому місці. Розуміння цих характеристик допомагає керівникам краще мотивувати та підтримувати працівників для досягнення організаційних цілей.

2.2. Структура особистості

Поняття «особистість» відображає складний і цілісний характер людини. Вона складається з кількох елементів, які формують її структуру.

Структура особистості — це складна система, що об'єднує різні компоненти, які визначають поведінку, емоції, мислення та мотиви людини. Відомі вчені запропонували різні моделі структури особистості, і ось кілька з найвпливовіших підходів.

1. Зигмунд Фрейд (психоаналітична теорія).

Фрейд вважав, що особистість складається з трьох основних структур:

Ід (Id) - це несвідомий компонент особистості, що відповідає за базові інстинкти та потреби (наприклад, задоволення голоду, агресія, сексуальні бажання). Ід працює на принципі задоволення і не враховує соціальні норми.

Его (Ego) - це свідомий та раціональний компонент особистості, який діє на основі принципу реальності. Его посередничає між Ід і зовнішнім світом, знаходячи способи задоволення бажань Ід, які враховують соціальні обмеження.

Суперего (Superego) - це моральна частина особистості, що включає внутрішні норми, правила і цінності, отримані від батьків та суспільства. Суперего критикує і контролює Ід через моральні переконання.

2. Карл Юнг (аналітична психологія).

Юнг поділяв структуру особистості на кілька ключових компонентів:

- *Его*: центральна частина свідомості, яка представляє особистий досвід і самоусвідомлення;
- *особисте несвідоме*: включає забуті або пригнічені спогади, переживання та комплекси;
- *колективне несвідоме*: це глибинний шар психіки, який Юнг вважав спільним для всіх людей. Воно містить архетипи — універсальні символи та моделі поведінки (наприклад, архетипи Матері, Героя, Мудреця).

3. Гордон Олпорт (Теорія рис особистості).

Олпорт визначив особистість як унікальну сукупність рис або характеристик. Він розрізняв три типи рис:

- *кардинальні риси*: домінуючі риси, що визначають особистість і поведінку людини у всіх ситуаціях.
- *центральні риси*: ключові характеристики, які виявляються у багатьох життєвих контекстах (наприклад, доброта, чесність).

Вторинні риси - специфічні риси, що виявляються у конкретних ситуаціях або обставинах (наприклад, реакції на стрес або любов до певної їжі).

4. Карл Роджерс (Гуманістична теорія).

Роджерс зосередився на концепції «Я» (Self), яку він вважав центральною структурою особистості:

- реальне «Я» - це реальна уявлення людини про себе, яке формується на основі досвіду і взаємодії з оточенням.

- ідеальне «Я» - це уявлення про те, якою людина хоче бути. Різниця між реальним і ідеальним «Я» може впливати на емоційний стан і самореалізацію особистості.

Роджерс вважав, що для досягнення гармонії особистість повинна прагнути до самореалізації та повної узгодженості між реальним і ідеальним «Я».

5. К. К. Платонов (багаторівнева модель особистості).

Платонов визначав особистість через чотири основні підструктури:

- спрямованість особистості (потреби, мотиви, цінності, інтереси та ідеали, що визначають життєву орієнтацію людини);

- досвід (знання, уміння, навички, які формуються в процесі навчання і діяльності).

Індивідуальні психічні особливості: включають темперамент, характер, емоційні особливості та інші індивідуальні відмінності.

Біологічно зумовлені властивості: це темперамент і фізіологічні характеристики, які зумовлені генетично і впливають на динаміку поведінки.

6. Ганс Айзенк (Трьохфакторна теорія особистості).

Айзенк пропонував три основні виміри (фактори) особистості:

- екстраверсія – інтроверсія: ступінь соціальної активності та орієнтації на зовнішній або внутрішній світ.

- нейротизм - емоційна стабільність або схильність до тривожності, нестійкості в емоціях.

- психотизм - схильність до антисоціальної або агресивної поведінки, жорстокість, егоцентризм.

Кожен із цих вчених запропонував власне розуміння структури особистості, що дозволяє аналізувати різні аспекти людської поведінки — від

несвідомих інстинктів до соціальних і культурних факторів. Відповідно, ці моделі відіграли ключову роль у розвитку психології та допомогли краще зрозуміти складність людської особистості.

Основні підсистеми особистості. Когнітивна підсистема: відповідає за пізнавальні процеси.

Регулятивна підсистема включає емоційні та вольові процеси, які дозволяють саморегулювати свою діяльність та управляти поведінкою інших.

Комунікативна підсистема реалізується в спілкуванні з іншими людьми.

Згідно з К. К. Платоновим, структура особистості складається з чотирьох основних підструктур:

- спрямованість особистості це вибіркове ставлення до дійсності, формування якої відбувається під час виховання.

- досвід, знання, навички, уміння, що засвоєні особистістю в процесі навчання.

- психологічна підструктура це індивідуальні особливості психічних процесів (відчуття, сприймання, емоції, воля, мислення, пам'ять).

- біологічна підструктура включає темперамент, статеві та вікові характеристики, а також органічні зміни особистості.

Темперамент визначає динаміку поведінки і має генетичну природу, в той час як характер формується впродовж життя.

Темперамент людини в організаційній поведінці відіграє важливу роль, оскільки він визначає, як працівник реагує на різні ситуації, взаємодіє з колегами та справляється з професійними викликами.

Темперамент — це вроджені властивості нервової системи, які впливають на швидкість і силу реакцій, емоційність і здатність адаптуватися до зовнішнього середовища.

Існує чотири класичних типи темпераменту: сангвінік, холерик, флегматик і меланхолік, кожен з яких по-різному проявляється в організаційній поведінці.

1. Сангвінік. Енергійний, соціально активний, оптимістичний і легко адаптується до змін. Швидко реагує на нові ситуації та легко встановлює контакти з іншими. Сангвініки добре працюють у команді, оскільки легко взаємодіють з колегами і можуть бути ініціаторами спільних проектів. Вони здатні швидко приймати рішення в умовах тиску, але можуть втратити інтерес до рутинних завдань. Їм підходять динамічні робочі середовища, де важлива комунікація, креативність і швидка адаптація до змін.

2. Холерик. Активний, рішучий, схильний до імпульсивності та емоційних реакцій. Холерики часто діють швидко і прагнуть досягти результатів, однак можуть бути конфліктними. Холерики ефективні в умовах високого стресу або напруженого графіка, де потрібна швидка реакція і прийняття рішень. Вони можуть брати на себе роль лідера, оскільки мають сильну волю та амбіції. Однак через імпульсивність і емоційність можуть виникати конфлікти в команді або проблеми з управлінням стресом.

3. Флегматик. Спокійний, врівноважений, схильний до стабільності та повільної реакції. Флегматики відрізняються стійкістю до стресу, але можуть бути менш активними в комунікації. Флегматики чудово підходять для виконання завдань, які вимагають терпіння, уважності та систематичного підходу. Вони рідко вступають у конфлікти і часто є миротворцями в команді. Їхній повільніший темп роботи може бути недоліком в динамічних середовищах, однак вони є надійними виконавцями.

4. Меланхолік. Чутливий, схильний до занурення у свої переживання, іноді песимістичний. Меланхоліки часто глибоко аналізують ситуації та схильні до роздумів. Меланхоліки добре працюють у завданнях, які вимагають детального аналізу та високого рівня концентрації (наприклад, наукова робота, аналітика). Вони схильні до самокритики, що може вплинути на їхню впевненість у роботі. Меланхолікам важливо працювати в стабільному і підтримуючому середовищі, де можна уникнути стресу і невизначеності.

Темперамент визначає, як людина взаємодіє з іншими. Наприклад, холерики можуть бути природними лідерами, а флегматики — стабілізуючими елементами в команді.

Сангвініки легко адаптуються до нових умов, тоді як меланхоліки можуть відчувати стрес у нестабільному середовищі.

Холерики через свою імпульсивність можуть бути більш схильними до конфліктів, тоді як флегматики намагатимуться уникати конфліктів і підтримувати гармонію.

Темперамент впливає на те, що мотивує працівника і як він підходить до виконання завдань. Сангвініки прагнуть до нових викликів, флегматики цінують стабільність, меланхоліки потребують глибокого змісту в роботі, а холерики — швидких результатів. Темперамент значною мірою впливає на поведінку працівника в організаційному середовищі. Розуміння типів темпераменту допомагає менеджерам краще організовувати роботу команд, розподіляти завдання та створювати оптимальні умови для ефективної роботи, враховуючи індивідуальні особливості кожного працівника.

2.3. Характерні риси особистості, пов'язані з її поведінкою в організації

Поведінка індивіда визначається низкою детермінант. Серед них:

1. Впевненість у собі - особи, які вважають, що контролюють свою долю, мають вищий рівень задоволення роботою.

2. Орієнтація на досягнення - працівники, спрямовані на досягнення, виконують складні завдання і досягають кращих результатів.

3. Догматизм і авторитаризм - догматичні особи менш схильні до змін і можуть бути більш підлеглими владі.

4. Макіавеллізм - особи, які мають цю рису, прагнуть маніпулювати оточенням для досягнення власних цілей.

5. Почуття власної гідності - важливий показник, що впливає на самооцінку і очікування успіху.

6. Локус контролю - індивіди з внутрішнім контролем краще управляють своєю поведінкою і активніше залучаються в організаційні процеси.

7. Схильність до ризику - це характеристика, що виявляється в готовності брати на себе ризики для досягнення успіху.

Поведінка індивіда в організації полягає в сукупності його дій, реакцій і взаємодій у межах робочого середовища. Ця поведінка визначається як особистісними характеристиками працівника, так і зовнішніми факторами, такими як організаційна культура, соціальні норми, система мотивації та взаємини з колегами й керівниками. Поведінка працівника включає виконання обов'язків, які входять до його посадових інструкцій. Сюди належать продуктивність, якість виконаної роботи, дотримання термінів і рівень відповідальності. Мотивовані працівники більш активно залучаються до роботи, виявляють ініціативу та прагнуть досягати високих результатів. Мотивація може бути як внутрішньою (задоволення від роботи), так і зовнішньою (зарплата, кар'єрне зростання, визнання).

Взаємодія з колегами та керівниками є важливим аспектом поведінки. Це включає вербальні та невербальні форми спілкування, здатність працювати в команді, відкритість до зворотного зв'язку та вміння слухати. Поведінка працівника також включає його здатність адаптуватися до організаційних змін, таких як зміна робочих процесів, нові проекти або зміни в структурі компанії.

Індивід повинен дотримуватися встановлених норм і політик організації, включаючи правила поведінки, етичні стандарти, робочі процедури і законодавчі вимоги. Робоче середовище може включати стресові ситуації або конфлікти. Поведінка індивіда визначається тим, як він справляється зі стресом, вирішує конфлікти і приймає рішення в умовах невизначеності.

Деякі працівники проявляють лідерські якості, беруть на себе ініціативу та відповідальність за команду або проєкти. Це може включати здатність мотивувати інших, приймати важливі рішення та керувати проєктами.

Лояльність працівника до організації проявляється через прихильність до її цілей, місії та культури. Лояльні працівники демонструють високу відданість компанії і можуть залишатися з нею у довгостроковій перспективі.

У багатьох організаціях цінується здатність індивідів генерувати нові ідеї, вирішувати проблеми творчими способами та сприяти інноваціям у роботі. Індивід може проявляти активність у власному професійному розвитку, навчанню нових навичок та підвищенні кваліфікації для просування по кар'єрній драбині.

Поведінка індивіда в організації охоплює широкий спектр аспектів — від виконання основних обов'язків до адаптації до змін та взаємодії з іншими. Ефективна поведінка залежить від індивідуальних рис працівника, таких як мотивація, стресостійкість та комунікаційні навички, а також від зовнішніх чинників, таких як організаційна культура та система управління.

2.4. Психологічна угода і типи адаптації працівників до організаційного оточення

Психологічна угода визначає очікування особи щодо свого внеску в організацію та те, що організація надає їй натомість. Працівники вкладають свої зусилля, час та лояльність, а в обмін очікують на винагороду, матеріальні та нематеріальні стимули.

Зміст і значущість роботи — це два ключові аспекти, які визначають, як працівники сприймають свою діяльність і яку роль вона відіграє в їхньому житті, а також у житті організації в цілому. Зміст роботи стосується того, що конкретно включає в себе робота працівника, її специфіка, обов'язки, завдання та результати. Це може включати такі елементи: вид діяльності: характер завдань, які виконує працівник (фізична праця, аналітична робота, креативні завдання тощо); рівень складності: ступінь труднощів, які виникають під час виконання завдань; залученість: можливість працівника

активно брати участь у прийнятті рішень, формулюванні цілей та реалізації проєктів; автономія: ступінь свободи у виконанні роботи, можливість самостійно організовувати свій робочий процес; розвиток навичок: можливість навчання, підвищення кваліфікації та професійного зростання.

Значущість роботи стосується того, як працівник оцінює важливість та вплив своєї роботи, а також її відповідність особистим цінностям, цілям і очікуванням. Це може включати:

1) відчуття мети - розуміння того, чому виконують свою роботу, як вона впливає на організацію та суспільство в цілому;

2) визнання - потреба в тому, щоб зусилля та досягнення працівника були оцінені, визнані і винагороджені;

3) соціальний вплив - усвідомлення, що робота має позитивний вплив на інших людей, колектив або громаду;

4) професійна ідентичність - зв'язок між роботою та особистістю, що визначає, наскільки працівник ідентифікує себе з професією і роллю в організації.

Зміст роботи можуть значно впливати на мотивацію працівників. Чим більш змістовною і значущою є робота, тим більше працівники будуть зацікавлені у досягненні результатів. Працівники, які відчувають, що їхня робота має значення і є змістовною, зазвичай більш задоволені своєю діяльністю. Це може призводити до зниження плинності кадрів і підвищення лояльності до організації. Змістовна робота може стимулювати високий рівень продуктивності, оскільки працівники більше залучені у процес і зацікавлені в досягненні успіху. Значущість роботи може підштовхувати працівників до особистісного і професійного розвитку, навчання нових навичок та вдосконалення. Зміст і значущість роботи формують організаційну культуру, впливають на атмосферу в колективі і взаємини між працівниками.

Значущість роботи є ключовими аспектами, які визначають, як працівники сприймають свою діяльність. Вони впливають на мотивацію,

задоволеність, продуктивність та загальне благополуччя в робочому середовищі, що робить їх важливими для успіху організації.

Творчий характер діяльності людини полягає в здатності генерувати нові ідеї, підходи, рішення та продукти, а також у вмінні інтерпретувати, комбінувати або адаптувати вже існуючі елементи у новий контекст. Ця здатність проявляється у різних сферах діяльності, включаючи мистецтво, науку, технології, бізнес і повсякденне життя.

Незалежність і ступінь відповідальності. Незалежність і ступінь відповідальності людини — це два важливі аспекти, які визначають, як особа приймає рішення, виконує свої обов'язки і реагує на різні ситуації у житті та на роботі. Безпека і комфорт умов праці. Безпека і комфорт умов праці людини — це два ключові аспекти, які впливають на здоров'я, продуктивність та загальне благополуччя працівників у робочому середовищі. Ці аспекти є важливими для створення ефективної і підтримуючої робочої атмосфери.

Престижність і можливості кар'єрного зростання. Престижність і можливості кар'єрного зростання є важливими аспектами професійного розвитку та мотивації працівників. Вони визначають, наскільки привабливою та значущою є робота для особи, а також впливають на її рішення залишатися в організації або шукати інші можливості.

Адаптація особи до організації є важливим аспектом, що включає три етапи:

1) орієнтаційний етап - знайомство з соціальним середовищем;
2) оцінювальний етап - вибір відповідних форм і способів діяльності;
3) етап сумісності - повна адаптація до умов роботи.

Типи адаптації можуть бути різними, включаючи заперечення, конформізм, мімікрію та адаптивний індивідуалізм.

Адаптація працівників до умов організації є важливим процесом, що впливає на їхню продуктивність, задоволеність роботою та загальну атмосферу в колективі. Існує кілька типів адаптації, які можна класифікувати за різними критеріями. Основні типи адаптації включають:

1. Адаптація за типом середовища.

Соціальна адаптація. Процес, під час якого працівник інтегрується в соціальне середовище організації. Це може включати налагодження контактів з колегами, розуміння соціальних норм та цінностей, які панують у колективі.

Культурна адаптація. Включає здатність працівника адаптуватися до організаційної культури, що може передбачати засвоєння специфічних цінностей, традицій і поведінкових стандартів.

Професійна адаптація. Процес, під час якого працівник освоює специфічні знання та навички, необхідні для виконання своїх обов'язків на новій посаді.

2. Адаптація за рівнем активності.

Активна адаптація. Працівник активно шукає можливості для інтеграції в нову робочу середу. Це може включати ініціативу в спілкуванні з колегами, участь у тренінгах і заходах, а також власне навчання.

Пасивна адаптація. Працівник не проявляє активності у процесі адаптації і покладається на зовнішні фактори (колег, керівництво) для інтеграції. Це може призвести до повільнішого процесу адаптації і меншої задоволеності.

3. Адаптація за тривалістю.

Короткострокова адаптація. Процес, що відбувається протягом короткого періоду (наприклад, при переході на нову посаду або у нову компанію). Короткострокова адаптація часто потребує швидкої реакції на зміни та оперативного освоєння нових обов'язків.

Довгострокова адаптація. Більш тривалий процес, що може займати кілька місяців або навіть років. Довгострокова адаптація включає поступове засвоєння нових соціальних норм і цінностей, а також професійного зростання.

4. Адаптація за рівнем індивідуальності.

Індивідуальна адаптація. Включає специфічні особливості адаптації, які залежать від особистісних рис, темпераменту та досвіду кожного працівника.

Наприклад, екстраверти можуть легше адаптуватися у соціальних середовищах, тоді як інтроверти можуть відчувати труднощі в нових колективах.

Групова адаптація. Процес, під час якого група людей (наприклад, команда) адаптується до нових умов. Групова адаптація може бути пов'язана з розвитком командної динаміки, взаємодії та спільних норм.

5. Адаптація за характером змін.

Позитивна адаптація. Відбувається, коли працівник успішно пристосовується до нових умов, виявляє ініціативу та сприяє розвитку організації.

Негативна адаптація. Включає труднощі з інтеграцією в нові умови, що може призвести до стресу, конфліктів, низької продуктивності та навіть звільнень. Різні типи адаптації впливають на процес інтеграції працівника в організацію і можуть суттєво позначатися на його професійному розвитку, задоволеності роботою та загальному благополуччі. Розуміння цих типів адаптації дозволяє менеджерам створювати сприятливі умови для підтримки нових працівників у процесі адаптації та розвитку.

Лекція 3. Мотивація та винагорода

План:

3.1. Модель мотивації. Настанови щодо мотивації працівників в організації.

3.2. Змістовні теорії мотивації поведінки індивіда.

3.3. Процесійні теорії мотивації поведінки індивіда.

3.4. Створення ефективної системи мотивації персоналу.

3.5. Особливості формування закордонних систем мотивації праці.

3.1. Модель мотивації. Настанови щодо мотивації працівників в організації

Людина завжди є залежною від своїх потреб, мотивів і цінностей, які визначають її поведінку та ставлення до роботи. Розуміння цих аспектів надає керівникам потужний інструмент для впливу на співробітників.

Мотивація — це процес, що спонукає особу до дій, спрямованих на досягнення як особистих, так і організаційних цілей. Рівень мотивації пояснює, чому в одній організації люди працюють інтенсивніше, ніж в іншій, а також чому менш здібні співробітники іноді досягають більших результатів.

Модель мотивації включає такі фактори, що впливають на поведінку працівника:

1) тип особистості;
2) рівень самосвідомості та освіти;
3) професійна підготовка;
4) психологічний клімат в колективі;
5) вплив зовнішнього середовища.

Створення дієвої системи мотивації базується на постійному аналізі та покращенні відносин між:

1) роботодавцями та працівниками;
2) керівниками та підлеглими;
3) конкуруючими групами працівників.

Мотивація також базується на потребах (внутрішніх чи зовнішніх) та винагородах, які особа вважає цінними. Потреби можуть бути первинними (фізіологічними) або вторинними (психологічними), а винагороди можуть бути внутрішніми (результат роботи) та зовнішніми (зарплата, кар'єра).

Основні аспекти мотивації людини в організації охоплюють різні фактори, які впливають на прагнення працівників виконувати свою роботу, досягати цілей і активно брати участь у діяльності компанії. Мотивація є важливим чинником, який визначає продуктивність, задоволеність та лояльність працівників. Ось кілька ключових аспектів мотивації:

1. Внутрішня і зовнішня мотивація. Внутрішня мотивація це внутрішні стимули, які спонукають людину до дій. Це може включати задоволення від

виконання роботи, інтерес до завдань, можливість самореалізації та особистісного розвитку. Зовнішня мотивація це зовнішні фактори, які впливають на поведінку працівників. Це можуть бути зарплата, бонуси, винагороди, визнання, просування по службі та інші матеріальні чи нематеріальні заохочення.

2. Потреби і цінності. Згідно з теорією Маслоу, мотивація людини визначається ієрархією потреб, від фізіологічних до самоактуалізації. Поки нижчі потреби (наприклад, в їжі і безпеці) не задоволені, особа не буде мотивована задовольняти вищі потреби (наприклад, у визнанні і самореалізації).

Цінності працівника можуть впливати на його мотивацію. Наприклад, деякі люди можуть цінувати стабільність і безпеку, тоді як інші можуть надавати перевагу креативності та інноваціям.

3. Цілі і результати. Чітко визначені та досяжні цілі можуть мотивувати працівників. Згідно з теорією SMART, цілі повинні бути конкретними, вимірюваними, досяжними, релевантними та обмеженими за часом. Регулярний зворотний зв'язок щодо досягнення цілей допомагає працівникам зрозуміти, наскільки добре вони виконують свої обов'язки, і може підвищити їхню мотивацію.

4. Справедливість і визнання. Люди оцінюють справедливість своїх зусиль і винагороди. Якщо працівники відчувають, що їхні зусилля не винагороджуються справедливо в порівнянні з колегами, це може призвести до демотивації. Визнання досягнень і зусиль працівників є потужним мотиватором. Це може бути як формальне (награди, грамоти), так і неформальне (позитивний зворотний зв'язок, похвала).

5. Організаційна культура. Організації з позитивною, підтримуючою культурою зазвичай мають більш мотивованих працівників. Важливо створити середовище, в якому працівники можуть висловлювати свої думки, отримувати підтримку і відчувати себе цінними. Організації, які пропонують

можливості для професійного розвитку, навчання та кар'єрного зростання, можуть стимулювати мотивацію працівників.

6. Соціальні фактори. Співпраця з колегами може підвищувати мотивацію, оскільки працівники відчувають підтримку та спільну мету. Стиль управління і підтримка з боку керівництва також можуть значно вплинути на мотивацію. Лідери, які заохочують і підтримують своїх працівників, сприяють більшій залученості.

Мотивація людини в організації є складним процесом, який залежить від багатьох факторів, включаючи внутрішні та зовнішні стимули, потреби, цінності, цілі, справедливість, організаційну культуру та соціальні взаємодії. Розуміння цих аспектів дозволяє менеджерам ефективно керувати мотивацією працівників, що, в свою чергу, позитивно вплине на продуктивність, задоволеність та лояльність.

3.2. Змістовні теорії мотивації поведінки індивіда

Змістовні теорії зосереджуються на аналізі потреб людини та їхньому впливі на мотивацію трудової діяльності. Ці теорії описують структуру, ієрархію і пріоритети потреб. Найвідомішими змістовними теоріями є:

Ієрархія потреб Маслоу - люди постійно відчувають різні потреби, які можуть бути об'єднані в групи. Ці групи потреб ієрархічно розташовані, і незадоволені потреби спонукають людину до дій. Коли одна потреба задовольняється, на її місце приходить інша незадоволена потреба.

Двофакторна теорія Герцберга - ця теорія розділяє фактори, що спричиняють задоволення та незадоволення працівників. Гігієнічні фактори (умови роботи) можуть призвести до незадоволення, але їх присутність сама по собі не викликає задоволення. Мотиваційні фактори (зміст роботи) є ключовими для задоволення.

Теорія потреб МакКлелланда - ця теорія підкреслює три ключові потреби: потребу в успіху, владі та визнанні. Люди з високим рівнем потреби в успіху люблять брати на себе відповідальність і встановлювати складні цілі.

Керівництво повинно враховувати ці потреби при організації роботи та мотивації працівників.

3.3. Процесійні теорії мотивації поведінки індивіда

Процесійні теорії зосереджуються на тому, як індивід розподіляє свої зусилля для досягнення цілей і вибирає тип поведінки. Теорія очікувань розроблена В. Врумом, ця теорія стверджує, що люди формують очікування щодо ймовірності певних подій, таких як результати праці та винагорода. Вона підкреслює важливість індивідуальних очікувань у мотивації. Згідно з теорією справедливості працівники суб'єктивно порівнюють свої винагороди з затраченими зусиллями та винагородами інших. Це порівняння впливає на їхню подальшу поведінку. Теорія Портера-Лоулера - комплексна теорія об'єднує елементи теорії справедливості та очікувань. Вона акцентує на зв'язку між витраченими зусиллями, досягнутими результатами і ступенем задоволення працівника.

3.4. Створення ефективної системи мотивації персоналу

Для успішного управління мотивацією важливо враховувати результати праці, які призводять до задоволення потреб. Ефективні системи мотивації базуються на зрозумілій структурі винагород, що повинні бути справедливими та адекватно оціненими працівниками.

Система мотивації персоналу — це комплекс заходів, механізмів і стратегій, спрямованих на стимулювання працівників до досягнення високих результатів у своїй діяльності. Ця система включає різні елементи, які взаємодіють між собою, щоб забезпечити максимальну залученість, продуктивність і задоволеність працівників.

Основні компоненти системи мотивації персоналу.

Фінансові стимули:

- заробітна плата (конкурентоспроможний рівень зарплати, що відповідає ринковим умовам),

- бонуси та премії (додаткові виплати за досягнення певних результатів або виконання планів),

- комісійні (винагороди, які залежать від обсягу продажів або виконаних завдань).

Нефінансові стимули:

- визнання (публічне визнання досягнень, нагороди, сертифікати);

- перспективи розвитку (можливість навчання, підвищення кваліфікації та кар'єрного зростання);

- соціальні блага (медичне страхування, оплачувані відпустки, гнучкий графік роботи та інші переваги).

Створення підтримуючого середовища, яке сприяє командній роботі, відкритості та співпраці. Виховання цінностей, які відповідають місії та стратегії організації. Регулярне надання зворотного зв'язку щодо виконання завдань і досягнень. Проведення оцінки ефективності роботи працівників, що допомагає визначити їх сильні сторони і області для розвитку.

Розуміння унікальних потреб і мотивацій кожного працівника. Підготовка персоналізованих програм мотивації, які враховують індивідуальні цілі і бажання. Забезпечення умов для творчої діяльності, інновацій та ініціативи працівників. Надання можливостей для участі в проектах, що цікавлять працівника, або в розробці нових ідей.

Залученість працівників це ефективна система мотивації сприяє підвищенню залученості працівників до роботи, що позитивно впливає на їхню продуктивність.

Задоволеність це система мотивації, що враховує потреби працівників, сприяє підвищенню рівня задоволеності роботою, що може зменшити плинність кадрів.

Покращення продуктивності це висока мотивація призводить до більшої продуктивності, оскільки працівники працюють із більшим ентузіазмом і відповідальністю.

Конкурентоспроможність компанії з ефективними системами мотивації можуть залучати та утримувати талановитих працівників, що підвищує їхню конкурентоспроможність на ринку.

Система мотивації персоналу є важливою складовою управління людськими ресурсами, яка впливає на ефективність, задоволеність та лояльність працівників. Розробка та впровадження ефективних механізмів мотивації допомагає організаціям досягати своїх стратегічних цілей і створювати позитивну атмосферу в колективі.

Керівники мають регулярно моніторити рівень задоволення працівників і вносити корективи у систему мотивації на основі їхніх потреб та очікувань.

3.5. Особливості формування закордонних систем мотивації праці

У закордонних організаціях часто використовуються різноманітні моделі мотивації, що адаптовані до культурних особливостей та ринку праці. Це включає врахування соціальних та економічних факторів, що впливають на потреби працівників.

Основи системи мотивації працівників в країнах ЄС враховують різноманітність культур, економічних умов та соціальних норм. Однак є кілька загальних принципів та практик, які спостерігаються в багатьох європейських країнах. Ось ключові аспекти, які визначають систему мотивації працівників у Європейському Союзі:

1. Справедливість і рівність. Європейські країни акцентують на важливості справедливості в оплаті праці та умовах роботи. Працівники очікують, що їхня винагорода буде пропорційною зусиллям та досягненням.

Забезпечення рівних можливостей: Підприємства намагаються створити умови, які забезпечують рівні можливості для всіх працівників, незалежно від статі, віку, раси або національності.

2. Здоров'я і добробут працівників. У багатьох країнах ЄС приділяють велику увагу безпеці та здоров'ю працівників, що є обов'язковим для підприємств. Це включає програму медичного страхування, регулярні медичні огляди та заходи з охорони праці. Зростає усвідомлення важливості психологічного здоров'я працівників, що призводить до впровадження програм, спрямованих на зменшення стресу та покращення емоційного стану.

3. Розвиток і навчання. Багато компаній в ЄС інвестують у навчання і розвиток своїх працівників, пропонуючи можливості для підвищення кваліфікації, тренінги та семінари. Організації заохочують працівників до кар'єрного зростання, що може включати внутрішні просування і створення програм наставництва.

4. Гнучкість і баланс між роботою та особистим життям. Зростає популярність гнучких графіків роботи та можливості дистанційної роботи, що дозволяє працівникам краще балансувати між професійними та особистими обов'язками. У більшості країн ЄС є законодавчі норми, що регулюють мінімальний обсяг оплачуваних відпусток, які допомагають працівникам відновити сили.

5. Комунікація і залучення працівників. Багато європейських компаній сприяють відкритій комунікації між працівниками та керівництвом, що допомагає створити атмосферу довіри та підтримки. Працівники заохочуються до участі у процесах прийняття рішень, що підвищує їхню залученість і мотивацію.

6. Визнання і винагороди. Підприємства часто впроваджують системи винагород і бонусів, які пов'язані з досягненням корпоративних та індивідуальних цілей. Важливість визнання досягнень працівників, що може проявлятися в публічних подяках, нагородах або інших формах визнання.

Системи мотивації працівників у країнах ЄС часто базуються на принципах справедливості, добробуту, розвитку, гнучкості та відкритої комунікації. Це сприяє не лише підвищенню продуктивності працівників, але й створенню позитивного робочого середовища, яке підтримує їхнє професійне зростання і особистісний розвиток. Система мотивації працівників у США має свої особливості, які визначаються культурними, економічними та соціальними факторами. Ось основні аспекти, що формують систему мотивації працівників в американських компаніях:

1. Фінансова винагорода. Американські компанії прагнуть запропонувати конкурентоспроможні зарплати для залучення і утримання

талановитих працівників. Рівень зарплат часто залежить від індустрії, регіону та досвіду працівника. Багато компаній використовують системи бонусів, які залежать від виконання особистих або командних цілей. Це може включати річні премії, бонуси за досягнення KPI (ключових показників ефективності) тощо. У багатьох технологічних і стартап-компаніях практикується надання працівникам опціонів на акції, що дозволяє їм стати частиною успіху компанії і отримати фінансову вигоду в разі зростання вартості акцій.

2. Кар'єрний розвиток. Американські компанії активно інвестують у професійний розвиток своїх працівників. Це може включати навчальні програми, семінари, курси підвищення кваліфікації та можливості отримання сертифікатів. Багато організацій реалізують програми наставництва, де більш досвідчені працівники допомагають новачкам адаптуватися і розвиватися в компанії.

3. Гнучкість і баланс між роботою та особистим життям. У США популярні гнучкі графіки роботи та можливість дистанційної роботи, що дозволяє працівникам краще поєднувати робочі обов'язки з особистим життям.

Хоча в США немає законодавчо встановленого мінімуму оплачуваних відпусток, більшість компаній пропонують конкурентні пакети відпусток, які можуть включати щорічні, лікарняні та інші види відпусток.

4. Культура визнання. Багато американських компаній акцентують увагу на важливості визнання досягнень працівників. Це може проявлятися у формі публічних подяк, нагород або корпоративних заходів. Реалізація програм заохочення, що нагороджують працівників за їхній внесок у роботу компанії.

5. Організаційна культура. Американські компанії зазвичай сприяють інноваціям і відкритості. Це означає, що працівники можуть вносити свої ідеї та пропозиції, що допомагає створювати динамічне робоче середовище. Підтримка командної роботи і співпраці серед працівників, що сприяє досягненню спільних цілей.

6. Співпраця та командна динаміка. Багато компаній організують роботу в крос-функціональних командах, де працівники з різних відділів співпрацюють над спільними проєктами, що покращує взаємодію і залученість. Створення відкритого простору для спілкування і співпраці, що стимулює ідеї та сприяє розвитку творчості.

Система мотивації працівників у США базується на принципах конкурентоспроможності, розвитку, гнучкості, визнання та командної роботи. Вона спрямована на створення сприятливого середовища, яке підвищує продуктивність, залученість і задоволеність працівників, що є критично важливими для успіху компаній на сучасному ринку.

Лекція 4. Лідерство в організації

План:

4.1. Визначення лідерства. Лідерство та управління.

4.2. Форми влади.

4.3. Якості та риси характеру ефективних лідерів.

4.4. Стилі керівництва.

4.1. Визначення лідерства. Лідерство та управління

Лідерство — це процес впливу одного або кількох осіб на групу з метою досягнення спільних цілей. Лідерство часто плутають з управлінням, але ці поняття не ідентичні. У той час як управління зосереджене на організації та контролі, лідерство пов'язане з мотивуванням, натхненням та створенням бачення для команди.

Лідерство — це складне поняття, яке було об'єктом вивчення багатьох видатних вчених, психологів і теоретиків. Ось деякі визначення лідерства відомих експертів у цій сфері:

Джон Коттер, професор Гарвардської школи бізнесу, визначає лідерство як процес, через який особа впливає на групу людей для досягнення спільних цілей. Він підкреслює важливість змін і адаптації в умовах швидкого

розвитку, вказуючи на те, що лідери повинні створювати бачення, яке надихає людей до дій.

Кен Бланшар, автор книги «Управління з серцем», зазначає, що лідерство — це не просто управління, а вміння надихати та мотивувати людей, щоб вони досягали своїх цілей. Він підкреслює, що лідер має бути «служителем», який підтримує своїх підлеглих і допомагає їм зростати.

Дуглас МакГрегор, психолог і автор теорії X і Y, стверджує, що лідерство пов'язане з управлінням поведінкою людей на основі їхніх потреб і мотивацій. Лідерство, за його словами, може бути ефективним лише тоді, коли лідер розуміє і підтримує працівників у досягненні їхніх цілей.

Роберт К. Гріфін, автор навчального підручника з управління, визначає лідерство як процес впливу на інших з метою досягнення цілей організації. Він вважає, що ефективні лідери повинні мати комунікаційні навички, здатність до співпраці та вміння приймати рішення.

Джеймс М. Кузес і Баррі З. Познерж. Ці автори, відомі за книгою «Лідерство — це дія», визначають лідерство як процес, що включає в себе дії, які впливають на інших. Вони вважають, що лідери повинні надихати і підтримувати своїх співробітників, створюючи довіру і співпрацю в колективі.

Пітер Друкер, відомий як батько сучасного менеджменту, вважає, що лідерство полягає в досягненні результатів через людей. Він наголошує на важливості управління та делегування повноважень, а також на необхідності розуміти сильні та слабкі сторони команди.

Майкл Хардлі визначає лідерство як здатність впливати на людей у спільному досягненні мети. Він акцентує на важливості емоційного інтелекту, стратегії та візії в процесі лідерства.

Визначення лідерства, запропоновані видатними вченими, підкреслюють його багатогранність і важливість впливу на людей для досягнення спільних цілей. Лідерство включає не лише управлінські аспекти,

а й емоційні, соціальні та стратегічні компоненти, які визначають успішність у взаємодії з іншими.

Ефективні лідери здатні формувати культуру співпраці, заохочувати інновації та створювати позитивний психологічний клімат у колективі.

Взаємозв'язок лідерства та управління полягає в тому, що обидва ці поняття є важливими аспектами організаційного процесу, хоча і мають різні функції та акценти. Лідерство і управління працюють разом, щоб забезпечити ефективність організації та досягнення її цілей. Ось кілька основних аспектів цього взаємозв'язку:

1. Спільна мета. Як лідерство, так і управління спрямовані на досягнення цілей організації. Лідери формують візію та стратегічні цілі, а управлінці реалізують ці цілі через планування, організацію та контроль ресурсів.

2. Вплив і мотивація. Лідерство зосереджене на впливі на людей і їхню мотивацію. Лідери надихають та мотивують команду, тоді як управління забезпечує структуру та процеси, що дозволяють ефективно виконувати роботу.

3. Стратегічне та оперативне управління. Лідери зосереджуються на стратегічному плануванні та баченнях, які визначають майбутнє організації. Управлінці, у свою чергу, фокусуються на оперативному управлінні, щоб реалізувати ці стратегії на практиці.

4. Комунікація. Лідерство вимагає відкритої і ефективної комунікації, яка дозволяє передавати бачення та цілі організації. Управлінці також повинні комунікувати з працівниками, забезпечуючи чітке розуміння ролей, завдань та очікувань.

5. Адаптація до змін. Лідери часто повинні адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, сприймаючи нові ідеї і можливості. Управлінці забезпечують реалізацію цих змін через налаштування процесів та ресурсів.

6. Командна робота. Лідери формують і сприяють розвитку команд, в той час як управлінці організовують та координують діяльність цих команд, щоб забезпечити ефективність роботи.

7. Оцінка і зворотний зв'язок. Лідери повинні оцінювати досягнення цілей та результативність команди, щоб визначити, чи потрібно вносити зміни в стратегію. Управлінці забезпечують зворотний зв'язок щодо виконання завдань і прогресу.

Взаємозв'язок лідерства та управління полягає в тому, що обидва ці процеси доповнюють один одного. Лідерство формує напрямок і надихає працівників, тоді як управління реалізує стратегії і забезпечує ефективність роботи. Разом вони сприяють досягненню цілей організації і створюють продуктивне робоче середовище.

4.2. Форми влади

Форма влади — це спосіб, яким здійснюється влада та авторитет у суспільстві чи організації. Вона визначає, як приймаються рішення, як розподіляються ресурси, як організовуються взаємини між людьми та структурами, а також які механізми контролю і впливу застосовуються. Форма влади може бути класифікована за кількома критеріями:

1. Політичні форми влади.

Демократія. Влада належить народу, і рішення приймаються на основі волевиявлення громадян через вибори. Існують різні види демократії, такі як пряма демократія та представницька демократія.

Авторитаризм. Влада концентрується в руках однієї особи або групи, яка контролює державу без належного врахування волі народу. Авторитарні режими можуть обмежувати свободи і права громадян.

Тоталітаризм. Це крайня форма авторитаризму, де влада охоплює всі аспекти життя суспільства, контролюючи не лише політику, а й економіку, культуру, освіту та особисте життя людей.

2. Соціальні форми влади.

Групова влада. Влада, що здійснюється певними групами чи спільнотами, наприклад, родинами, племенами, релігійними громадами. Групова влада може мати сильний вплив на поведінку і рішення індивідів.

Інститутна влада. Влада, що виходить з певних соціальних інститутів, таких як сім'я, освіта, релігія, право та економіка. Інститути формують правила, норми і цінності, які впливають на суспільство.

3. Організаційні форми влади.

Ієрархічна влада. Влада, що структурована за принципом ієрархії, де кожен рівень має чітко визначені повноваження і обов'язки. Це характерно для багатьох організацій і підприємств.

Діагональна влада. Структура, в якій рішення приймаються на різних рівнях і відділах, що дозволяє більше залучення працівників у процес управління.

Горизонтальна влада. Модель, в якій влада розподіляється рівномірно серед членів команди або групи. Це сприяє співпраці та прийняттю рішень на основі консенсусу.

4. Психологічні форми влади.

Експертна влада. Влада, що базується на знаннях і досвіді особи в певній галузі. Люди вважають таких експертів авторитетами та прислухаються до їхніх порад.

Репутаційна влада. Влада, що походить з особистого іміджу, репутації або харизми. Особа з сильною репутацією може впливати на думки та поведінку інших.

Соціальна влада. Влада, яка походить з соціальних взаємин і мереж. Люди, що мають широкі зв'язки та підтримку в спільноті, можуть здійснювати вплив на інших.

Форма влади визначає, як функціонують суспільства, організації та групи, а також впливає на взаємини між людьми. Розуміння різних форм влади є важливим для аналізу політичних, соціальних та організаційних

процесів, оскільки це дозволяє виявити механізми впливу та контролю у різних контекстах.

У лідерстві існують різні форми влади, які можуть впливати на поведінку підлеглих.

Легітимна влада - виникає з формальних позицій і авторитету.

Експертна влада - ґрунтується на знаннях та компетенції лідера.

Референтна влада - виникає через повагу та довіру, яку лідер викликає у підлеглих.

Примусова влада - використовується для впливу через страх або покарання.

Влада винагороди - базується на здатності надавати винагороди або заохочення.

Розуміння різних форм влади дозволяє лідерам ефективно управляти командою та досягати поставлених цілей.

4.3. Якості та риси характеру ефективних лідерів

Ефективні лідери володіють певними якостями та рисами характеру, які сприяють їх успіху:

- комунікаційні навички (здатність до чіткої та зрозумілої передачі інформації);

- емоційний інтелект (вміння розуміти та управляти власними емоціями і емоціями інших);

- візійність (здатність створити ясну картину майбутнього і надихати інших її досягати);

- рішучість (готовність приймати рішення навіть в умовах невизначеності);

- адаптивність (здатність швидко реагувати на зміни в середовищі).

Ці якості дозволяють лідерам ефективно впливати на команду та досягати високих результатів.

4.4. Стилі керівництва

Стилі керівництва варіюються залежно від особистості лідера та потреб організації. Основні стилі включають:

1. Авторитарний стиль - лідер приймає рішення без участі підлеглих.
2. Демократичний стиль - лідер залучає команду до прийняття рішень.
3. Ліберальний стиль - лідер надає працівникам велику свободу у виконанні завдань.
4. Перетворюючий стиль - лідер надихає команду на зміни і розвиток, створюючи атмосферу довіри.

Вибір стилю керівництва залежить від контексту, завдань і особливостей команди.

Лекція 5. Формування групової поведінки в організації

План:

5.1. Сутність, види та характеристика груп.

5.2. Причини виникнення груп.

5.3. Підвищення ефективності діяльності колективів працівників.

5.1. Сутність, види та характеристика груп

Група — це об'єднання людей, які мають спільні цілі, взаємодіють між собою і відчувають свою спільність. Групова поведінка визначає, як учасники взаємодіють у процесі досягнення цих цілей. Групи можуть бути формальними (створеними для виконання конкретних завдань) і неформальними (виникають природно на основі соціальних зв’язків).

Основні види груп:

1. Формальні групи - створені організацією для виконання конкретних завдань (наприклад, команди проєкту).
2. Неформальні групи - виникають на основі особистих відносин (друзі на роботі).

3. Групи за інтересами - об'єднують людей, що мають спільні інтереси або цінності.

Групи можуть позитивно або негативно впливати на індивідуальну поведінку та організаційну ефективність.

Характеристика груп людей в організації включає кілька ключових аспектів, які впливають на їхню ефективність та динаміку. Розглянемо основні характеристики:

Кількість людей у групі впливає на якість комунікації, координацію завдань та загальну продуктивність. Малі групи зазвичай працюють більш ефективно через кращу взаємодію між членами, тоді як великі групи можуть стикатися з проблемами комунікації та координації. Це стосується різноманітності членів групи за віком, статтю, досвідом, кваліфікацією тощо. Різноманітні групи можуть бути більш інноваційними, однак їм може бути важче досягти консенсусу через різні точки зору. У кожній групі члени повинні мати чітко визначені ролі та обов'язки, щоб уникнути дублювання зусиль і забезпечити максимальну продуктивність. Важливо, щоб ці ролі відповідали навичкам і кваліфікації учасників.

Сутність групи людей в організації полягає в тому, що вона є основною структурною одиницею, яка забезпечує досягнення організаційних цілей через колективну діяльність. Група складається з декількох осіб, які взаємодіють між собою для виконання спільних завдань. Члени групи об’єднуються для досягнення спільної мети чи вирішення конкретних завдань. Це може бути проєкт, виробнича задача, управлінська функція або будь-яке інше завдання в рамках організації. Для досягнення мети члени групи повинні активно взаємодіяти між собою, обмінюватися інформацією, ідеями та рішеннями. Взаємодія може бути формальною або неформальною, залежно від характеру групи. У кожній групі є певний розподіл ролей та відповідальностей. Це дозволяє уникнути хаосу і дублювання зусиль. Кожен член групи знає свої завдання та відповідальність, що сприяє координації дій. Люди, які працюють у групі, відчувають свою приналежність до неї. Це

створює відчуття єдності і командного духу, що мотивує працювати на благо групи та організації в цілому.

У кожній групі формуються певні норми поведінки, які регулюють стосунки між її членами. Ці правила можуть бути формальними (встановлені організацією) або неформальними (виникають в процесі взаємодії). У більшості груп є формальний або неформальний лідер, який спрямовує діяльність групи, приймає важливі рішення та координує дії її членів. Це процеси, що виникають у групі під час її функціонування: розвиток, конфлікти, співпраця, ухвалення рішень, адаптація до змін. Групова динаміка впливає на ефективність роботи та здатність групи досягати поставлених цілей.

Отже, група людей в організації є ключовим механізмом для координації зусиль і досягнення цілей, оскільки вона об'єднує індивідуальні таланти, навички та зусилля для спільної роботи.

5.2. Причини виникнення груп

Виникнення груп людей в організації є природним процесом, який відображає необхідність координації зусиль для досягнення спільних цілей. Групи формуються з різних причин і мають різні форми, але їх поява є невід'ємною частиною організаційної структури. Основні фактори виникнення груп можна розглянути через такі аспекти:

Основна причина виникнення груп у будь-якій організації — це потреба у досягненні конкретних цілей або виконанні завдань. Коли для виконання роботи потрібні різні компетенції, організації формують групи з людей, які мають відповідні знання і навички.

Формальна організаційна структура. В організаціях часто існує формальний процес створення груп або команд, які організовуються за функціональними ознаками (відділи, департаменти) чи проєктними завданнями. Це офіційно визначені групи, що мають конкретні ролі, відповідальність та підпорядкованість.

Іноді групи виникають спонтанно, на основі спільних інтересів або потреб працівників. Це можуть бути неформальні групи, що виникають для обговорення ідей, підтримки колег або покращення соціальних зв'язків у колективі.

Люди в організації мають потребу у спілкуванні та взаємодії. Це природна потреба, яка сприяє виникненню неформальних груп, що утворюються на основі дружніх відносин, спільних інтересів або цінностей.

У складних організаціях часто виникає потреба у координації роботи між різними функціональними підрозділами чи департаментами. Для цього формуються міжфункціональні або проєктні групи, які мають на меті ефективно координувати зусилля і ресурси для досягнення результату.

Іноді групи виникають під впливом сильного лідера, який ініціює створення команди для вирішення певної проблеми або досягнення нових можливостей. Такий тип груп зазвичай формується навколо особистості лідера і має високу мотивацію та активність.

Деякі групи формуються у відповідь на зовнішні зміни або виклики, з якими стикається організація. Це можуть бути групи для реагування на кризові ситуації, для впровадження інновацій або для адаптації до нових умов на ринку.

У підсумку, виникнення груп в організації є результатом як внутрішніх потреб організації, так і соціальної природи людей. Групи допомагають ефективніше розподіляти завдання, кооперувати зусилля, забезпечувати взаємодію між різними підрозділами та адаптуватися до змін. Розуміння причин виникнення груп допомагає керівникам ефективно управляти ними.

5.3. Підвищення ефективності діяльності колективів працівників

Для підвищення ефективності групової роботи важливо враховувати такі аспекти:

1) комунікація - відкритий обмін інформацією між членами групи;

2) визначення ролей - чітке визначення обов'язків та ролей кожного учасника;

3) цілісність команди - формування почуття єдності та спільної відповідальності;

4) розвиток довіри - створення атмосфери, де члени команди відчувають довіру один до одного;

5) оцінка результатів - регулярний аналіз досягнень та корекція стратегій.

Реалізація цих принципів допомагає оптимізувати групову динаміку та підвищити загальну продуктивність команди.

Підвищення ефективності діяльності колективів працівників має вирішальне значення для успішного функціонування організацій. Ефективна робота колективу сприяє досягненню організаційних цілей, підвищенню продуктивності, конкурентоспроможності та задоволенню працівників. Основні аспекти значення підвищення ефективності діяльності колективів можна розглянути через кілька ключових елементів:

Підвищення продуктивності. Ефективні колективи можуть виконувати більший обсяг роботи за менший час, зменшуючи витрати ресурсів. Оптимізація робочих процесів і координація зусиль дозволяє досягати результатів швидше і якісніше.

У ефективних командах краще використовуються знання та досвід кожного працівника. Спільне прийняття рішень і взаємодія між учасниками сприяють більш глибокому аналізу ситуацій і прийняттю оптимальних рішень, що зменшує кількість помилок та покращує результати роботи.

Підвищення мотивації і задоволеності працівників. Колективи, в яких існує висока ефективність, зазвичай мають сприятливий психологічний клімат, що позитивно впливає на мотивацію працівників. Коли працівники бачать результати своєї роботи та відчувають підтримку колег, їхня задоволеність працею зростає, а мотивація працювати ефективніше підвищується.

Краща координація і взаємодія. Висока ефективність колективу сприяє більшій узгодженості в діях та кращій комунікації між учасниками. Це

дозволяє зменшити кількість непорозумінь, конфліктів і дублювання зусиль, що призводить до більш злагодженої роботи.

Інноваційність і адаптація до змін. Ефективні колективи краще здатні генерувати нові ідеї та впроваджувати інновації. Вони також більш гнучкі у відповідь на зовнішні зміни, швидше адаптуються до нових умов і викликів, що є важливим фактором для виживання і розвитку організації на конкурентному ринку.

Зменшення витрат. Підвищення ефективності роботи колективів дозволяє зменшити витрати на виконання завдань. Оптимізація процесів і ефективне використання ресурсів призводить до скорочення зайвих витрат часу, фінансів і матеріалів.

Формування командного духу і зміцнення корпоративної культури. Підвищення ефективності сприяє зміцненню почуття єдності серед працівників, що допомагає створити сильну корпоративну культуру. Це впливає на рівень довіри між працівниками та організацією, а також на загальну стійкість організації.

Досягнення стратегічних цілей. Коли колективи працюють ефективно, організація швидше досягає своїх стратегічних цілей. Це дозволяє їй залишатися конкурентоспроможною, розширювати свої можливості та збільшувати частку на ринку.

Таким чином, підвищення ефективності діяльності колективів працівників є ключовим фактором для успіху організації, оскільки воно дозволяє підвищити продуктивність, покращити якість рішень, зменшити витрати та забезпечити загальний розвиток і стійкість організації.

Лекція 6. Управління конфліктами і стресами

План:

6.1. Природа конфлікту, його складові.

6.2. Види конфліктів.

6.3. Причини конфліктів.

6.4. Способи розв'язання конфліктних ситуацій.

6.1. Природа конфлікту, його складові

Конфлікт — це суперечність або зіткнення інтересів, цілей, потреб чи цінностей між двома або більше сторонами. Він може виникати внаслідок різних факторів, включаючи незадоволеність, непорозуміння та недостатню комунікацію.

Основні складові конфлікту:

1) суб'єкти конфлікту - учасники, між якими виникає суперечність;
2) об'єкт конфлікту - те, за що точиться суперечка;
3) ситуація - умови, в яких виникає конфлікт.

Розуміння природи конфлікту дозволяє більш ефективно управляти ним. Природа конфлікту полягає в суперечностях, які виникають між людьми, групами чи організаціями через різні інтереси, цінності, цілі або сприйняття ситуацій. Конфлікти є невід'ємною частиною людських відносин та соціальних систем і можуть мати як позитивні, так і негативні наслідки в залежності від того, як вони вирішуються. Розуміння природи конфлікту допомагає управляти ним та мінімізувати його негативний вплив. Основні аспекти природи конфлікту включають:

Конфлікти часто виникають через протилежні інтереси між учасниками. Це можуть бути матеріальні інтереси, наприклад, розподіл ресурсів або фінансів, або нематеріальні, такі як статус, влада чи визнання. Конфлікти можуть виникати, коли люди чи групи мають різні цілі або цінності. Наприклад, в організації одна група може прагнути максимізувати прибуток, тоді як інша — орієнтуватися на соціальну відповідальність або добробут працівників. Невірне сприйняття або відсутність ефективної комунікації між сторонами може призводити до непорозумінь і створення конфліктних ситуацій. Наприклад, неправильна інтерпретація повідомлення може викликати негативні емоції та конфлікт. Обмеженість ресурсів, таких як час, гроші, робочі місця або матеріали, часто спричиняє конфлікти. Коли

кілька сторін претендують на один і той самий ресурс, виникає напруження і суперечки. Конфлікти можуть виникати через різні індивідуальні риси людей, такі як темперамент, характер, психологічна стійкість або емоційний стан. Деякі люди можуть бути більш конфліктними через свою природу, тоді як інші — спокійними та менш схильними до конфліктів.

Погане управління або неефективне лідерство може стати причиною конфліктів. Відсутність чіткого керівництва, нерівномірний розподіл обов'язків або ухилення від прийняття важливих рішень може породжувати невдоволення серед працівників і конфліктні ситуації. У періоди змін в організації чи суспільстві, коли є високий рівень невизначеності або нестабільності, конфлікти можуть виникати через страх перед майбутнім або нерозумінням того, як зміни вплинуть на учасників.

Емоції, такі як страх, гнів, образа, заздрість або ревнощі, можуть сприяти виникненню конфліктів. Люди, які відчувають себе недооціненими або несправедливо трактованими, можуть реагувати емоційно, що призведе до загострення конфлікту.

6.2. Види конфліктів

Види конфліктів.

1. Внутрішньоособистісний конфлікт. Це внутрішні протиріччя, які виникають у однієї людини через зіткнення різних бажань, цілей або ролей.

2. Міжособистісний конфлікт. Виникає між двома або більше людьми, які мають різні інтереси, погляди або стилі поведінки.

3. Груповий конфлікт. Може виникати як між різними групами в організації (наприклад, між відділами або командами), так і всередині однієї групи.

4. Організаційний конфлікт. Включає суперечності між різними рівнями управління або між працівниками та керівництвом, що можуть бути пов'язані з політикою компанії, ресурсами або умовами праці.

5. Функціональний та дисфункціональний конфлікт.

Функціональний конфлікт - конфлікт, який сприяє розвитку організації чи групи, призводить до інноваційних рішень, стимулює розвиток та креативність. Він може слугувати каталізатором змін і вдосконалення.

Дисфункціональний конфлікт - конфлікт, що руйнує відносини, знижує продуктивність, породжує стрес і негативно впливає на загальний клімат в організації.

Таким чином, конфлікт є природною складовою людських взаємодій, і його природа полягає в наявності суперечностей, які можуть виникати через різноманітні причини. Успішне управління конфліктом дозволяє знижувати його негативні наслідки та використовувати його потенціал для розвитку та вдосконалення.

Конфлікти можуть класифікуватися за різними ознаками:

За рівнем:

- інтерперсональні конфлікти — між окремими особами.
- групові конфлікти — між групами людей.
- організаційні конфлікти — між різними підрозділами організації.

За характером:

- конфлікти інтересів — виникають через суперечності в цілях.
- конфлікти цінностей — пов'язані з різними моральними чи етичними поглядами.

За тривалістю:

- короткострокові — швидко вирішуються.
- довгострокові — можуть тривати тривалий час без вирішення.

Розуміння видів конфліктів допомагає в їхньому управлінні та розв'язанні.

6.3. Причини конфліктів

Причини конфліктів можуть бути різноманітними і залежать від контексту, в якому виникає конфлікт. У більшості випадків конфлікти

виникають через розбіжності в інтересах, поглядах або цілях учасників взаємодії. Ось основні причини, що можуть спричиняти конфлікти:

1. Розбіжності в інтересах.

Матеріальні ресурси. Однією з головних причин конфліктів є боротьба за обмежені ресурси, такі як гроші, час, обладнання, простір або робочі місця.

Кар'єрне просування. Працівники можуть конфліктувати через прагнення до підвищення, просування по службі або боротьбу за кращі умови праці.

2. Невідповідність цінностей та переконань.

Етичні та моральні конфлікти. Люди можуть мати різні цінності або погляди на те, що є правильним чи неправильним, що може викликати суперечки.

Різні культурні підходи. В організаціях або суспільствах з високою культурною різноманітністю можуть виникати конфлікти через різне розуміння норм поведінки, традицій, мови або вірувань.

3. Погана комунікація.

Непорозуміння. Неправильна передача або сприйняття інформації може викликати конфлікти, особливо якщо повідомлення тлумачиться некоректно.

Недостатня комунікація. Відсутність чіткої та прозорої комунікації між керівництвом та працівниками може стати причиною конфліктів через відчуття невизначеності або недооцінення.

4. Різниця в цілях.

Індивідуальні проти групових цілей. Конфлікти можуть виникати, коли індивідуальні цілі працівників суперечать цілям команди або організації. Наприклад, працівник може прагнути до особистого успіху, ігноруючи потреби команди.

Різні пріоритети. Різні підрозділи в організації можуть мати різні пріоритети, що викликає конфлікти між ними, наприклад, між відділом продажу та виробничим відділом.

5. Конкуренція за владу.

Боротьба за вплив і контроль. Конфлікти можуть виникати через боротьбу за лідерські позиції або владу в організації. Люди можуть прагнути контролювати ресурси, приймати рішення або впливати на інших.

Розподіл влади. Конфлікти також можуть виникати через невідповідний або нерівномірний розподіл повноважень і відповідальності між працівниками або групами.

6. Інституційні фактори.

Нечіткі рольові очікування. Коли працівники не знають своїх ролей або відповідальності, це може викликати непорозуміння та конфлікти. Відсутність чітко визначених обов'язків призводить до хаосу і взаємних звинувачень.

Організаційні зміни. Впровадження нових технологій, реструктуризація або зміни в політиці можуть стати причиною конфліктів через побоювання щодо втрати роботи або зміни робочих умов.

7. Психологічні та особистісні фактори.

Різні характери і темпераменти. Люди мають різні особистісні риси, що може спричиняти конфлікти, особливо коли одна людина є більш агресивною або наполегливою, а інша — більш пасивною або неконфліктною.

Емоційна напруга. Негативні емоції, такі як гнів, роздратування або стрес, можуть загострювати конфлікти. Люди, які відчувають емоційне напруження, більш схильні до агресії або неприйняття інших точок зору.

8. Неправильне управління.

Неефективне керівництво. Конфлікти можуть виникати через слабке або неправильно організоване управління, коли лідери не забезпечують справедливого розподілу завдань або не дають чітких вказівок.

Невідповідна мотивація. Відсутність мотивації або несправедливе винагородження праці може стати причиною незадоволення і конфліктів серед працівників.

9. Конфлікти через різні ролі.

Рольові конфлікти. Люди можуть перебувати в конфлікті через суперечності у своїх ролях, наприклад, коли від них вимагають виконувати обов'язки, які виходять за межі їх компетенцій або зони відповідальності.

Міжгрупові конфлікти. Виникають між різними групами в організації, наприклад, між керівництвом і працівниками або між різними відділами, коли їхні функції або завдання перетинаються.

10. Зовнішні фактори.

Економічна нестабільність. Зовнішні умови, такі як економічна криза, інфляція або соціально-політичні зміни, можуть призводити до конфліктів, оскільки працівники або організації змушені адаптуватися до нових умов.

Зовнішній тиск. Партнери або клієнти можуть тиснути на організацію, що також може спричиняти внутрішні конфлікти через необхідність швидкої реакції або змін.

Таким чином, конфлікти можуть виникати через різноманітні причини, пов’язані як із внутрішніми факторами (інтереси, комунікація, психологія), так і з зовнішніми обставинами (економіка, соціальний контекст). Успішне управління конфліктами залежить від розуміння їхніх причин і вміння ефективно вирішувати суперечності.

6.4. Способи розв'язання конфліктних ситуацій

Існує кілька способів розв'язання конфліктних ситуацій, які допомагають ефективно управляти суперечностями та знижувати напруженість у стосунках між сторонами. Кожен із цих способів може бути більш або менш доречним залежно від природи конфлікту, його причин і залучених учасників. Ось основні методи розв'язання конфліктів:

1. Переговори. Переговори є найбільш поширеним методом розв'язання конфліктів, коли сторони сідають за стіл переговорів для обговорення проблеми та пошуку взаємоприйнятних рішень. Мета — знайти компроміс або консенсус. Переговори дозволяють обом сторонам відкрито висловити свої позиції, знайти спільні інтереси та досягти угоди, яка влаштовує всіх.

Цей метод є ефективним, коли сторони готові до діалогу і мають намір вирішити конфлікт конструктивно.

2. Компроміс. Компроміс передбачає взаємні поступки, коли кожна зі сторін жертвує частиною своїх інтересів задля досягнення угоди. Це спосіб, коли обидві сторони частково задоволені і частково невдоволені, але приймають рішення на користь вирішення конфлікту. Дає можливість швидко вирішити конфлікт і запобігти його ескалації. Підходить у ситуаціях, коли часу для детального обговорення бракує, але потрібне швидке рішення, яке б дозволило зняти напруженість.

3. Співпраця. Співпраця означає, що сторони прагнуть разом знайти рішення, яке б максимально задовольнило інтереси обох сторін. Вони діють як партнери, намагаючись вирішити проблему так, щоб усі виграли. Це метод, який дозволяє знайти довгострокове рішення, що враховує інтереси всіх сторін і сприяє зміцненню взаємин. Співпраця є ефективною при складних і тривалих конфліктах, де важливі міцні стосунки між сторонами і неможливо просто поступитися.

4. Уникання. Уникання передбачає свідоме ігнорування або відкладення конфлікту. Сторони можуть уникати його обговорення, сподіваючись, що проблема вирішиться сама або втратить свою актуальність. Дає час для заспокоєння емоцій, уникнення негайної ескалації і зменшення напруги. Цей метод може бути доречним, якщо конфлікт є незначним, або якщо сторони не готові до вирішення питання через сильні емоції. Також він може використовуватися у випадках, коли вирішення проблеми не є терміновим.

5. Примирення (адаптація). Примирення передбачає, що одна зі сторін вирішує поступитися або пристосуватися до вимог іншої сторони, навіть якщо це суперечить її власним інтересам. Вона йде на поступки, щоб уникнути конфлікту або його загострення. Цей метод дозволяє уникнути відкритого протистояння і зберегти гармонію у відносинах. Підходить у ситуаціях, коли конфлікт не є принциповим для однієї зі сторін або коли збереження добрих відносин є важливішим, ніж вирішення проблеми.

6. Примус (конкуренція). Примус означає, що одна зі сторін намагається досягти перемоги за рахунок іншої, використовуючи силу, владу або тиск. Це конфронтаційний підхід, коли одна сторона змушує іншу прийняти своє рішення або виконати певні дії. Може бути ефективним у ситуаціях, коли потрібно швидко прийняти рішення і немає можливості для обговорення або компромісу. Підходить у випадках, коли необхідно швидко врегулювати конфлікт або коли одна сторона має явну перевагу в силі чи владі. Однак може погіршити стосунки між сторонами у довгостроковій перспективі.

7. Медіація. Медіація передбачає залучення нейтральної третьої сторони (медіатора), яка допомагає сторонам конфлікту досягти взаємної згоди. Медіатор не приймає рішень, але сприяє діалогу і допомагає сторонам знайти рішення. Медіація допомагає створити конструктивну атмосферу для переговорів і сприяє тому, щоб сторони самостійно дійшли згоди. Ефективно при складних конфліктах, де обидві сторони не можуть самостійно знайти рішення або не готові до прямих переговорів.

8. Арбітраж. Це спосіб вирішення конфліктів через залучення третьої сторони, яка має повноваження прийняти обов'язкове для виконання рішення. Арбітр заслуховує обидві сторони і на підставі наданих аргументів приймає рішення. Дає змогу швидко вирішити конфлікт за допомогою зовнішнього рішення, яке не залежить від емоцій сторін. Підходить для вирішення юридичних або складних бізнес-конфліктів, коли сторони не можуть дійти згоди самостійно.

9. Консультації. Це залучення експерта або спеціаліста, який аналізує ситуацію та пропонує можливі рішення для сторін конфлікту. Експерт може дати поради щодо того, як краще вирішити суперечність. Допомагає отримати неупереджену оцінку конфліктної ситуації та знайти найкращий спосіб її розв'язання. Підходить для вирішення технічних або професійних конфліктів, де потрібна спеціалізована експертна думка.

10. Ігнорування або відкладення (затягування часу). Цей підхід полягає у свідомому відкладенні вирішення конфлікту на пізніший термін. Сторони можуть сподіватися, що конфлікт вирішиться сам собою або втратить актуальність. Дозволяє уникнути конфлікту в короткостроковій перспективі, особливо якщо ситуація не є критичною. Може бути доречним, якщо конфлікт не має великої значущості або сторони не готові до його вирішення на даний момент.

Ефективне розв'язання конфліктів залежить від правильного вибору методу, що відповідає конкретній ситуації. Важливо брати до уваги інтереси сторін, їхню готовність до діалогу, можливість компромісів та взаємодії. У деяких випадках може бути доцільним поєднання кількох методів для досягнення найкращого результату.

Вибір способу розв'язання конфлікту залежить від конкретних обставин та потреб учасників.

Лекція 7. Управління організаційним розвитком

План:

7.1. Поняття та проблеми організаційного розвитку.

7.2. Моделі організаційного розвитку.

7.3. Зміни в організації. Проблеми управління змінами.

7.4. Опір змінам в організаціях. Методи подолання протидії змінам.

7.1. Поняття та проблеми організаційного розвитку

Організаційний розвиток — це процес, спрямований на поліпшення ефективності організації через зміни в структурі, процесах та культурі. Він передбачає систематичний підхід до вдосконалення управлінських практик та підвищення продуктивності праці.

Організаційний розвиток – це процес систематичних змін і вдосконалень у межах організації, спрямованих на підвищення її ефективності, адаптивності та конкурентоспроможності. Він охоплює всі

аспекти функціонування організації, включаючи структуру, культуру, процеси, управління персоналом і технології. Основна мета організаційного розвитку – це досягнення стратегічних цілей організації через поліпшення внутрішніх процесів і підвищення якості управління.

Ключові аспекти організаційного розвитку:

1. Аналіз поточного стану організації.

Перший крок у процесі організаційного розвитку полягає в детальному аналізі того, як організація функціонує на даний момент. Це включає оцінку структури, процесів, ресурсів, стилю управління, культури і взаємодії між співробітниками. Такий аналіз допомагає виявити слабкі місця і сфери, що потребують покращення.

2. Визначення стратегічних цілей.

Організаційний розвиток повинен відповідати стратегічним цілям компанії. Це можуть бути завдання, пов’язані з ростом, підвищенням прибутковості, впровадженням інновацій, поліпшенням якості послуг або продукції, підвищенням задоволеності клієнтів тощо. Визначення чітких цілей дозволяє сфокусувати зусилля на ключових напрямах змін.

3. Планування змін.

На основі аналізу та визначених цілей розробляється план дій, який містить конкретні заходи для досягнення бажаних результатів. Це може включати зміни в організаційній структурі, впровадження нових технологій, зміни в управлінні персоналом або поліпшення комунікацій.

4. Зміни в організаційній культурі.

Організаційна культура відіграє ключову роль у процесі розвитку. Вона визначає, як співробітники сприймають свою роботу, як взаємодіють між собою і з керівництвом, а також які цінності та норми поведінки домінують у компанії. Зміна культури може бути необхідною для адаптації до нових умов або для підтримки інновацій і гнучкості в організації.

5. Розвиток лідерства і персоналу.

Одним із ключових напрямів організаційного розвитку є підвищення кваліфікації і розвиток управлінських навичок лідерів. Це включає навчання новим підходам до управління, розвиток навичок стратегічного мислення, управління змінами та ефективної комунікації. Також важливим є розвиток компетенцій персоналу для підвищення продуктивності та здатності працювати в умовах змін.

6. Покращення бізнес-процесів.

Організаційний розвиток часто пов’язаний із реінжинірингом бізнес-процесів, тобто переглядом і оптимізацією всіх основних процесів у компанії. Це може включати автоматизацію процесів, скорочення непотрібних етапів, впровадження нових технологій і підвищення ефективності управління ресурсами.

7. Управління змінами.

Важливою частиною організаційного розвитку є управління змінами. Це стосується процесу підготовки, реалізації та контролю змін у компанії. Управління змінами включає роботу зі співробітниками, щоб допомогти їм адаптуватися до нових умов, знизити опір змінам і підтримати процес впровадження нововведень.

8. Моніторинг і оцінка результатів.

Після впровадження змін необхідно регулярно оцінювати їхню ефективність. Це включає вимірювання ключових показників результативності (KPI) і порівняння їх із запланованими цілями. Такий підхід дозволяє коригувати процес розвитку в разі потреби та вносити необхідні зміни для досягнення оптимальних результатів.

Методи організаційного розвитку. Навчання і розвиток персоналу (різні програми навчання, тренінги, коучинг і менторинг для підвищення кваліфікації працівників і розвитку лідерів).

Оцінка ефективності роботи (регулярна оцінка результатів роботи працівників і підрозділів, яка дозволяє виявляти проблеми і коригувати діяльність).

Стратегічне планування (визначення довгострокових цілей і розробка планів щодо їх досягнення з урахуванням потенційних змін на ринку та в організації).

Тимбілдінг (заходи, спрямовані на поліпшення командної роботи, зміцнення взаємовідносин між співробітниками та розвиток колективного духу).

Організаційний розвиток є важливим фактором для довгострокового успіху компанії, оскільки допомагає:

- адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі (економічні, технологічні, соціальні зміни).

- підвищувати ефективність роботи і продуктивність персоналу.

- створювати сприятливі умови для впровадження інновацій.

- поліпшувати комунікацію і співпрацю між працівниками.

- забезпечувати стійке зростання та конкурентоспроможність на ринку.

Успішний організаційний розвиток допомагає компаніям краще реагувати на виклики, оптимізувати роботу і створювати умови для постійного вдосконалення, що забезпечує її довготривалу ефективність. Ефективний організаційний розвиток вимагає зваженого підходу і залучення всіх рівнів організації.

7.2. Моделі організаційного розвитку

Моделі організаційного розвитку описують послідовність етапів, які необхідні для вдосконалення організації, а також методи, що використовуються для досягнення цих змін. Існує кілька найбільш поширених моделей організаційного розвитку, кожна з яких має свої особливості і застосування залежно від конкретних умов.

Основні моделі організаційного розвитку.

1. Модель Льюіна «Розмороження, зміна, замороження». Ця модель організаційних змін, розроблена Куртом Льюіном, є однією з найвідоміших і найпоширеніших. Вона базується на трьох етапах:

Розмороження - організація повинна підготуватися до змін, «розморозивши» поточний стан справ. Це включає розуміння необхідності змін, подолання опору і створення умов для нових рішень.

Після підготовки відбувається впровадження змін. Це може бути зміна структури, процесів, культури або технологій. На цьому етапі важливо підтримувати працівників і управляти процесом змін.

Замороження - після впровадження змін необхідно стабілізувати новий стан. Це забезпечує впровадження нових практик і процесів у щоденну діяльність організації, запобігаючи поверненню до старих підходів.

2. Модель «7-S» МакКінсі. Ця модель була розроблена компанією McKinsey і є інструментом для оцінки та розвитку організацій. Вона включає 7 ключових елементів, що впливають на успішність змін. Довгостроковий план, якого дотримується організація для досягнення своїх цілей.

3. Модель Коттера «8 етапів змін». Джон Коттер, відомий спеціаліст з управління змінами, розробив восьмиетапну модель, яка допомагає ефективно впроваджувати організаційні зміни. Формування почуття терміновості. Важливо створити відчуття необхідності змін, щоб мотивувати співробітників. Створення коаліції лідерів змін. Залучення керівників і впливових співробітників, які можуть стати рушіями змін. Розробка бачення і стратегії змін. Чітке бачення того, як виглядатиме майбутнє після змін.

Комунікація бачення змін. Поширення інформації про зміни серед усіх працівників організації. Розширення прав і можливостей для дій. Усунення бар'єрів, що можуть перешкоджати впровадженню змін, і надання співробітникам можливостей для дій. Досягнення короткострокових перемог. Підтримка мотивації через досягнення проміжних результатів.

Консолідація успіхів і продовження змін. Впровадження нових змін на основі досягнутих результатів. Закріплення нових підходів у культурі організації. Інтеграція змін у культуру організації, щоб забезпечити їх довготривалу дію.

4. Модель Едгара Шейна «Організаційна культура і лідерство».

Едгар Шейн наголошує на тому, що організаційна культура є ключовим чинником, який впливає на розвиток і зміни в організації. Його модель зосереджується на тому, як лідерство впливає на культуру та як зміни в культурі можуть стимулювати або стримувати організаційний розвиток. Модель складається з трьох рівнів:

- артефакти: зовнішні прояви культури (дизайн офісів, форма співробітників, ритуали тощо);

- цінності: офіційні або неформальні правила поведінки, які підтримуються в організації;

- основні припущення: глибокі, неусвідомлені переконання, які впливають на поведінку в організації.

Зміна культури є однією з найбільш складних частин організаційного розвитку, і лідери відіграють ключову роль у впровадженні цих змін.

5. Модель ADKAR.

Модель ADKAR зосереджена на індивідуальних змінах, необхідних для досягнення успішних організаційних змін. Вона була розроблена як інструмент управління змінами і акронім, який представляє п'ять етапів:

1) Awareness (усвідомлення): Усвідомлення необхідності змін;

2) Desire (бажання): Бажання підтримати і брати участь у змінах;

3) Knowledge (знання): Знання про те, як впроваджувати зміни;

4) Ability (здатність): Здатність здійснити зміни на практиці;

5) Reinforcement (підтримка): Підтримка нових змін, щоб вони стали постійними.

Ця модель фокусується на індивідуальних процесах і допомагає зрозуміти, як особистий внесок кожного співробітника впливає на успішність змін в організації.

6. Модель Грінера «Життєвий цикл організації».

Ця модель описує етапи розвитку організації на основі її життєвого циклу, пропонуючи п'ять основних фаз:

1) фаза росту через креативність: організація зростає завдяки новаторству і підприємництву;

2) фаза росту через управління: виникає потреба в більш формалізованому управлінні;

3) фаза росту через делегування: організація делегує повноваження середнього менеджменту;

4) фаза росту через координацію: виникає потреба в інтеграції процесів і взаємодії між відділами;

5) Фаза росту через співпрацю: культура співпраці стає основою для подальшого розвитку.

Моделі організаційного розвитку допомагають керівникам і консультантам краще зрозуміти процеси, що відбуваються під час змін, та ефективно керувати ними. Кожна модель має свої переваги та може використовуватися залежно від конкретної ситуації в організації, але всі вони спрямовані на підвищення адаптивності та ефективності організації.

7.3. Зміни в організації. Проблеми управління змінами

Зміни в організації можуть бути необхідними для адаптації до зовнішнього середовища, технологічного прогресу або змін у ринку. Однак їх реалізація часто супроводжується труднощами:

1) опір з боку працівників: зміни можуть викликати страх перед невідомим і занепокоєння щодо своєї ролі;

2) недостатнє розуміння причин змін: якщо працівники не розуміють, навіщо потрібні зміни, їх впровадження буде складним;

3) недостатня підготовка: зміни можуть вимагати нових навичок, і якщо їх не забезпечити, це призведе до проблем.

Ефективне управління змінами вимагає чіткої комунікації та залучення працівників до процесу.

7.4. Опір змінам в організаціях. Методи подолання протидії змінам

Опір змінам може бути конструктивним або деструктивним. Конструктивний опір може вказати на можливі проблеми або недоліки в

плані змін. Деструктивний опір, навпаки, заважає впровадженню нововведень.

Методи подолання опору змінам:

1. Комунікація: чітка і відкрита інформація про зміни зменшує страх і непорозуміння.

2. Залучення: залучення працівників до процесу змін сприяє їхньому сприйняттю та підтримці.

3. Навчання: підготовка співробітників до нових вимог через навчальні програми.

4. Підтримка: надання емоційної підтримки і ресурсів для адаптації до змін.

Застосування цих методів допоможе зменшити опір і забезпечити успішну реалізацію змін.

Лекція 8. Організаційна культура

План:

8.1. Сутність поняття, елементи та функції «організаційної культури».

8.2. Формування організаційної культури.

8.3. Типи організаційної культури.

8.4. Діагностика культури організації.

8.1. Сутність поняття, елементи та функції «організаційної культури»

Організаційна культура — це сукупність цінностей, норм, переконань, установок і поведінкових моделей, що притаманні організації та визначають взаємодію її членів між собою та з зовнішнім середовищем. Вона формується під впливом історії розвитку компанії, її лідерів, умов роботи та соціальних взаємодій усередині організації.

Організаційна культура впливає на всі аспекти функціонування компанії: від прийняття рішень і стилю управління до поведінки співробітників і взаємодії з клієнтами.

Ключові елементи організаційної культури.

1. Цінності. Основні переконання та принципи, якими керується організація. Вони можуть включати такі аспекти, як орієнтація на клієнта, інноваційність, відповідальність, етичність і командна робота.

2. Норми поведінки. Неписані правила, які визначають, як співробітники повинні поводитися в певних ситуаціях. Це може стосуватися взаємодії між колегами, вирішення конфліктів, ставлення до клієнтів або підходів до роботи.

3. Артефакти. Фізичні й матеріальні ознаки культури, такі як дизайн офісу, корпоративні символи, документи, правила, ритуали або церемонії. Наприклад, спільні святкування, корпоративний стиль, слогани.

4. Міфи та історії. Легенди або оповіді про успіхи, провали, ключові події або людей в організації, які передаються від одного покоління співробітників до іншого і допомагають створювати ідентичність компанії.

5. Ритуали та церемонії. Регулярні заходи або дії, які виконуються в організації для підтримки колективного духу або підкреслення важливості певних подій (наприклад, щотижневі зустрічі, нагородження співробітників).

6. Комунікації. Стиль і підходи до взаємодії між співробітниками, підрозділами та керівництвом. Важливим є не лише зміст комунікацій, але й їх форма: відкритість, прозорість або, навпаки, формальність і контроль.

Формування ідентичності організації. Організаційна культура допомагає створити унікальний образ компанії як всередині, так і зовні. Культура визначає, що є прийнятним і неприйнятним у поведінці співробітників, що сприяє стабільності та передбачуваності в організації. Культура формує відчуття належності до колективу та мотивує співробітників дотримуватися спільних цінностей і стандартів. Нові співробітники, ознайомлюючись із культурою, швидше адаптуються до умов роботи і вимог

організації. Лідери, які підтримують культуру організації, допомагають її зміцнити та підвищити ефективність взаємодії між співробітниками.

Типи організаційної культури:

1. Бюрократична культура. Ця культура характерна для великих організацій із чіткою ієрархією і формальними правилами. Основна увага приділяється стабільності, контролю, чіткому виконанню завдань і дотриманню процедур.

2. Інноваційна культура. Зосереджена на гнучкості, креативності та інноваціях. Організації з такою культурою заохочують нові ідеї, ризиковані проєкти та самостійність працівників.

3. Культура влади. Характеризується концентрацією влади у керівників або групи керівників. Основна увага зосереджена на досягненні результатів, прийняття рішень відбувається централізовано, а взаємодія між співробітниками часто є вертикальною.

4. Командна культура. Організації з цією культурою орієнтовані на співпрацю, взаємопідтримку і командну роботу. Прийняття рішень часто відбувається колективно, а керівництво заохочує взаємодію між співробітниками.

Організаційна культура є критично важливим чинником успіху компанії. Вона впливає на загальну атмосферу всередині колективу, на рівень задоволеності працівників, їх продуктивність, здатність адаптуватися до змін і сприйняття бренду компанії на ринку. Культура також визначає стратегії управління персоналом, рівень інновацій та ефективність управлінських процесів.

Іноді організації стикаються з необхідністю зміни своєї культури для досягнення кращих результатів або адаптації до нових умов. Така зміна може бути складною і довготривалою, оскільки вимагає зміни глибоких переконань і поведінкових моделей у колективі. Успіх зміни культури залежить від підтримки лідерів і активної участі всіх працівників у цьому процесі.

Організаційна культура є основою життєздатності та ефективності організації. Вона визначає, як працюють і взаємодіють люди в організації, які цінності та пріоритети вони поділяють, і як організація відповідає на виклики зовнішнього середовища. Сильна, добре структурована культура може стати потужною конкурентною перевагою, тоді як слабка чи неадекватна культура може перешкоджати досягненню організаційних цілей. 8.2. Формування організаційної культури

Формування організаційної культури відбувається через кілька ключових етапів. Визначення місії і цінностей: керівництво повинно чітко сформулювати, чому існує організація та які цінності є пріоритетними.

Моделювання поведінки: лідери повинні демонструвати поведінку, що відповідає цінностям організації.

8.3. Типи організаційної культури

Типи організаційної культури визначаються за різними критеріями, включаючи управлінські стилі, цінності, структуру і способи взаємодії співробітників. Кожен тип культури має свої особливості та може мати різний вплив на ефективність організації. Нижче наведені найбільш поширені типи організаційної культури:

1. Бюрократична культура. Ця культура характеризується чіткою ієрархією, формальними процедурами і правилами. Вона зазвичай притаманна великим організаціям.

Особливості:

1) стабільність і контроль;
2) офіційні комунікаційні канали;
3) чітко визначені ролі і обов'язки;
4) високий рівень формалізації.

2. Інноваційна культура. Зосереджена на креативності, новаторстві та гнучкості. Часто притаманна стартапам та технологічним компаніям. Особливості:

1) заохочення нових ідей та ризику;

2) неформальні комунікації;

3) гнучка структура та підходи;

4) співпраця і відкритість до змін.

3. Культура влади. Цей тип культури характеризується централізованим управлінням, де прийняття рішень зосереджене у верхніх ешелонах. Особливості:

1) висока конкуренція серед працівників;

2) чітка вертикальна структура;

3) сильне лідерство і контроль;

4) основна увага на результатах і досягненнях.

4. Командна культура. Зосереджується на співпраці та взаємодії між співробітниками. Ця культура підтримує командну роботу та відкритість. Особливості:

1) сильна підтримка колективних зусиль;

2) взаємопідтримка і довіра між членами команди;

3) спільне прийняття рішень;

4) неформальні зв’язки та взаємодія.

5. Ринкова культура. Орієнтована на результати, конкурентоспроможність та досягнення бізнес-цілей. Ця культура характерна для організацій, що працюють у висококонкурентних ринках. Особливості:

1) сфокусованість на досягненні фінансових показників;

2) конкуренція всередині організації;

3) орієнтація на потреби споживачів;

4) висока мотивація співробітників до досягнення результатів.

6. Культура підтримки. Орієнтована на добробут співробітників, їх розвиток і підтримку. Ця культура часто спостерігається в соціально відповідальних організаціях. Особливості:

1) зосередженість на розвитку персоналу;

2) створення підтримуючого середовища;

3) оцінка не лише професійних, але й особистісних якостей співробітників;

4) підтримка балансу між роботою та особистим життям.

7. Технологічна культура. Характерна для організацій, що використовують новітні технології та інноваційні підходи в бізнесі. Особливості:

1) високий рівень автоматизації та цифровізації;

2) використання сучасних інструментів для комунікації та управління;

3) орієнтація на інноваційні рішення і розвиток технологій;

8. Соціально-відповідальна культура. Зосереджена на соціальних аспектах, екологічній відповідальності та етичних стандартах. Характерна для організацій, які прагнуть позитивного впливу на суспільство. Особливості:

1) участь у соціальних ініціативах;

2) зобов'язання щодо екологічних стандартів;

3) підтримка добробуту спільноти та працівників;

4) створення позитивного іміджу в суспільстві.

Типи організаційної культури можуть змінюватися в залежності від зовнішніх і внутрішніх умов, а також стратегії розвитку компанії. Важливо, щоб організації усвідомлювали свій тип культури та управляли ним, щоб підтримувати мотивацію співробітників, підвищувати ефективність роботи і забезпечувати успішність в конкурентному середовищі.

8.4. Діагностика культури організації

Діагностика культури організації — це процес оцінки та аналізу існуючих цінностей, норм, переконань та поведінкових моделей в організації з метою виявлення сильних та слабких сторін її культури. Цей процес є важливим для розуміння того, як культура впливає на функціонування організації, її ефективність та здатність до змін.

Мета діагностики культури організації - оцінка поточного стану: Визначення, які цінності та норми домінують в організації; виявлення проблем; визначення конфліктів, невідповідностей або бар'єрів, які можуть впливати на продуктивність і задоволеність працівників.

Розробка стратегії змін - створення основи для розробки плану змін у культурі організації, якщо це необхідно.

Моніторинг змін - визначення ефективності впровадження змін і коригування стратегії, якщо це потрібно.

Основні методи діагностики культури організації:

1. Опитування. Використання анкет та опитувань для збору інформації про думки, ставлення та поведінку співробітників.

2. Інтерв'ю. Проведення особистих або групових інтерв'ю з співробітниками та керівництвом.

3. Фокус-групи. Зустрічі з невеликими групами співробітників для обговорення специфічних аспектів культури.

4. Спостереження. Непряме спостереження за поведінкою співробітників у робочому середовищі.

5. Аналіз документів. Вивчення внутрішніх документів, політик, звітів, корпоративних ритуалів та інших матеріалів.

6. Аналіз організаційних артефактів. Оцінка фізичних проявів культури, таких як оформлення офісу, корпоративні символи, ритуали і традиції.

Етапи діагностики культури організації:

1. Визначення цілей діагностики.

2. Визначення мети, яку необхідно досягти, та питань, на які потрібно відповісти.

3. Вибір методів діагностики.

4. Вибір найбільш підходящих методів для збору даних з урахуванням специфіки організації.

5. Збір даних.

6. Проведення опитувань, інтерв'ю, спостережень та інших заходів для збору необхідної інформації.

7. Аналіз даних

8. Обробка та аналіз зібраних даних для виявлення тенденцій, проблем і можливостей.

9. Формулювання висновків.

10. Визначення ключових висновків, що стосуються організаційної культури та її впливу на бізнес-процеси.

11. Розробка рекомендацій.

12. Створення рекомендацій щодо зміни або покращення організаційної культури на основі отриманих даних.

13. Презентація результатів.

14. Презентація результатів діагностики керівництву та співробітникам, обговорення можливих змін.

15. Моніторинг і оцінка впровадження змін.

16. Постійний моніторинг змін у культурі та оцінка їх ефективності.

Діагностика організаційної культури є важливим інструментом для оцінки внутрішнього середовища організації. Вона дозволяє виявити сильні та слабкі сторони культури, зрозуміти, як культура впливає на діяльність організації, та розробити стратегії для її поліпшення або зміни. Застосування різних методів діагностики допомагає отримати комплексне уявлення про організаційну культуру та її роль у досягненні стратегічних цілей.

Список літератури:

1. Адізес І. Управління змінами. Київ : Book Chef, 2018. 640 с.

2. Батченко Л. В., Бондар І. С., Русавська В. А. Бізнес-комунікації в міжнародному менеджменті : навчальний посібник. Київ : Ліра-К, 2021. 304 с.

3. Гавкалова Н. Л., Гришина В. В. Організаційно-комунікаційне забезпечення – основа ефективності управлінської діяльності персоналу підприємств : монографія. Харків : ХНЕУ імені С. Кузнеця, 2021. 191 с.

4. Етика бізнесу: навч. посіб. / Сушик І. В. та інші. Луцьк : РВВ Луцький НТУ, 2019. 268 с.

5. Жигайло Н., Кохан М., Данилевич Н. Психологія бізнесу : навч. посібник. Львів : ВЦ ЛНУ імені Івана Франка, 2019. 308 с.

6. Кифяк В. Інструменти командоутворення. Чернівці : Чернівец. нац. ун-т імені Юрія Федьковича, 2022. 165 с.

7. Команда команд. Нові правила взаємодії у складному світі / Маккрістал С. та інші. Київ : Моноліт-Bizz, 2018. 416 с.

8. Лукашевич М. П. Соціологія праці : підручник. Київ : Либідь, 2004. 440 с.

9. Лепейко Т. І. Організаційна поведінка : навчальний посібник / Т. І. Лепейко, С. В. Лукашев, О. М. Миронова. – Х. : Вид. ХНЕУ, 2013. – 156 с.

10. Молчанова А. О., Воляник І. В., Кондратьєва В. П. Організаційна поведінка: Навч. посібн. / за наук. ред. А. О. Молчанової. – Івано-Франківськ, «Лілея-НВ», – 2015. – 176 с.

11. Микитюк Н. Є. Організаційна поведінка : конспект лекцій. ІваноФранківськ : ІФНТУНГ, 2020. 95 с.

12. Мілютіна К. Л., Трофімов А. Ю. Психологія сучасного бізнесу. Київ Ліра-К. 2020. 168 с.

13. Монастирський Г. Л. Теорія організації : підручник. 2-е видання, доповнене й перероблене. Тернопіль : Крок, 2019. 368 с.

14. Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Островерхов В. М. Управління змінами : навч. посібник. Тернопіль : ЗУНУ, 2023. 148 с.

15. Основи самоменеджменту та лідерства : навчальний посібник / В. М. Лугова та інші. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2019. 212 с.

16. Посібник_з_формування_організаційної_культури. URL: https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/human%20resourses/Посібник_з_формування_організаційної_культури_1.pdf

17. Психологія бізнесу : навч. посібник / Калениченко Р. А. та інші. Ірпінь: ДПУ, 2023. 269 с.

18. Психологія підприємництва та бізнесу : підручник / Гусєва О. Ю. та інші. Київ : Державний університет телекомунікацій, 2019. 257 с.

19. Савельєва В., Єськов О., Вакуленко В. Організаційна поведінка : підручник. Київ : Центр навчальної літератури, 2019. 218 с.

20. Свидрук І. І., Турянський Ю. І., Миронов Ю. Б. Організаційна поведінка : підручник. Львів : Видавництво Львівського торговельно-економічного університету, 2022. 352 с.

21. Сергеєва Т. В., Фестеу Д., Роунтрі Г. Лідерство і командна робота : навчальний посібник. Харків : ХНУБА, 2014. 124 с.

22. Ситник Н. І. Управління персоналом : навч. посібник для вищ. навч. закл. Київ : ІНКОС, 2019. 471 с.

23. Хемел Г., Заніні М. Людинократія. Створення компаній, у яких люди–понад усе. Київ : Лабораторія, 2021. 320 с.

24. Шавкун І. Г., Дибчинська Я. С., Волкова В.В. Управління інтелектуальним капіталом : навчальний посібник для здобувачів ступеня вищої освіти бакалавра спеціальності «Менеджмент» освітньо-професійної програми «Менеджмент організацій і адміністрування». Запоріжжя : Запорізький національний університет, 2024. 198 с.

25. Шавкун І. Г., Дибчинська Я. С. Організаційна поведінка : навчальний посібник для здобувачів ступеня вищої освіти бакалавра спеціальності «Менеджмент» освітньо-професійної програми «Менеджмент організацій і адміністрування». Запоріжжя : Запорізький національний університет, 2024. 203 с.

26. Smith P., Yellowley W., McLachlan J. Organizational Behaviour : Managing People in Dynamic Organizations. Abington : Taylor&Francis Group, 2021. 211 p.

27. Team Building : Proven Strategies for Improving Team Performance / Dyer Jr., Gibb W., Dye H., William G. John Wiley & Sons, 2013. 304 p

28. Інтернет портал для управлінців. URL: http://www.management.com.ua.

29. Види комунікацій в організації : теорія організації та організаційна поведінка. URL : https://goo.su/PI4M7

30. Carmine Gallo. The 7 Secrets of Inspiring Leaders. Forbes. URL : https://www.forbes.com/sites/carminegallo/2011/07/06/the-7-secrets-of-inspiringleaders/?sh=54d044221433

31. Organizational Behavior. OpenStax textbook/ URL : https://openstax.org/details/books/organizational-behavior

32. The Journal of Organizational Behavior. URL : https://onlinelibrary.wiley.com/journal/10991379

33. Міжнародний науковий економічний журнал Бізнес Інформ. URL : https://www.business-inform.net/main/

34. Журнал Проблеми економіки. URL : https://www.problecon.com/main/

Електронне навчальне видання комбінованого використання
Можна використовувати в локальному та мережному режимі

Прохорова Вікторія Володимирівна
Шепеленко Світлана Миколаївна
Маковоз Олена Володимирівна

ОРГАНІЗАЦІЙНА ПОВЕДІНКА

Конспект лекцій
для здобувачів третього освітньо-наукового рівня вищої освіти
(доктор філософії) за спеціальністю D3 «Менеджмент»
всіх форм навчання

В авторській редакції

Підписано до розміщення 23.10.2026. Гарнітура Times New Roman.
Ум. друк. арк. 3,55. Обсяг 0,727. Зам. 504/26.

Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна,
61022, м. Харків, майдан Свободи, 4.
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК № 3367 від 13.01.2009
Видавництво ХНУ імені В. Н. Каразіна