

ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ І.І.МЕЧНИКОВА  
ІНСТИТУТ МАТЕМАТИКИ, ЕКОНОМІКИ І МЕХАНІКИ  
КАФЕДРА СОЦІАЛЬНОЇ І ПРИКЛАДНОЇ ПСИХОЛОГІЇ

---

ШРАГІНА Л.І.

# ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ ПСИХОЛОГІЇ

МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ  
З ОРГАНІЗАЦІЇ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ СТУДЕНТІВ

ЧАСТИНА 2

ИЗДАТЕЛЬСТВО  ГАРТЕНЕВА  
ОДЕССА

2014

УДК 301.085:15    Шрагіна Лариса Ісааківна, Основи організаційної психології, методичні рекомендації з організації самостійної роботи студентів — Одеса: Видавництво Бартенева, 2014  
ББК 88.5Я73        — с 40. — ISBN 978-966-1601-01-6

Автор-упорядник Л.І. Шрагіна, кандидат психологічних наук, доцент кафедри соціальної і прикладної психології ІМЕМ ОНУ імені І.І.Мечникова

**Рецензенти:**

*В.І.Подшивалкіна*, доктор соціологічних наук, професор кафедри соціальної і прикладної психології ІМЕМ ОНУ імені І.І.Мечникова

*З.О.Кіреева*, доктор психологічних наук, професор кафедри загальної психології та психології розвитку особистості ІМЕМ ОНУ імені І.І.Мечникова

**Затверджено до друку на засіданні вченої ради ІМЕМ  
ОНУ імені І.І.Мечникова  
Протокол № 1 від 14 жовтня 2014 р.**

Мета даних методичних вказівок полягає в допомозі студентам 3 курсу денного та 4 курсу заочного відділення при організації їх самостійної роботи в оволодінні навчальним матеріалом до дисципліни «Основи організаційної психології». В методичних вказівках представлена найбільш важлива інформація, необхідна студентам для продуктивного засвоєння курсу. У вказівках, разом з теоретичною інформацією, містяться питання для самоперевірки і рекомендована література, за допомогою якої студенти зможуть поглибити свої знання по основам організаційної психології.

**ISBN 978-966-1601-01-6**

© Л.І.Шрагіна, 2014

© Издательство Бартенева, 2014

## Вступ

Дисципліна «Основи організаційної психології» входить до професійного циклу базової (загальнопрофесійної) підготовки. Програма дисципліни орієнтована на теоретичну і практичну підготовку студентів у сфері організаційної психології. Знання соціально-психологічних закономірностей відбору, підбору та оцінки співробітників в організації, формування робочих груп, розвитку організацій та їх культури розширюють професійні можливості студентів і формують соціально-психологічну компетентність, яка виступає одним з професійно-значущих якостей сучасного психолога.

Мета курсу: ознайомити студентів-психологів з предметом організаційної психології як міждисциплінарної науки, історією розвитку наукових уявлень про управління організаціями. Важливим розділом курсу є ознайомлення з сучасними уявленнями про організації: їх структуру, довкілля, зміни в життєвому циклі, корпоративній культурі, а також з проблемами в організаціях, вивченням і вирішенням яких займаються психологи.

### **Завдання курсу:**

- вивчити сучасні підходи до опису поведінки людини в організації, соціально-психологічні механізми управління трудовими організаціями;
- засвоїти категоріальний апарат, необхідний для аналізу та прогнозування організаційно-управлінських та соціально-психологічних процесів, що протікають в трудових організаціях;
- виробити навички комплексного соціально-психологічного опису організацій як соціальних систем;
- сформувати теоретичні уявлення про основи організаційної психології як прикладної дисципліни соціальної психології,

про історію її становлення, базових концепціях, методах дослідження та видах практичної роботи.

- здійснити теоретичну рефлексію проблем людини, роботи і організації з позицій організаційної психології;
- вивчити психологічні механізми мотивації співробітників;
- вивчити закономірності розвитку організації та комунікативних зв'язків в організації;
- сформулювати уявлення про лідерство в організаціях і про організаційну культуру.

В результаті вивчення дисципліни студент повинен:

### **ЗНАТИ:**

- місце організаційної психології в системі соціальної психології, базові концепції організаційної психології, її основні поділи;
- історію розвитку організаційної психології та її основні етапи;
- основні групові процеси в організації і технології командоутворення;
- методи опису і проектування роботи, методи оцінки ефективності роботи, методи соціально-психологічного дослідження та розвитку організаційної культури, соціально-психологічного клімату, психологічного стану персоналу;
- моделі зміни і розвитку організації;
- методи діагностики і корекції організаційної культури.

### **ВМІТИ:**

- орієнтуватися в концепціях організаційної психології;
- визначати адекватні методи соціально-психологічного втручання (інтервенції);
- ідентифікувати тип організаційної культури і застосовувати стандартні методи її діагностики;

— здійснювати заходи психологічної підтримки змінам організаційним.

**Володіти:**

- понятійним апаратом організаційної психології;
- методами соціально-психологічного дослідження в організації;
- методами соціально-психологічної діагностики організаційного клімату та організаційної культури;
- методами соціально-психологічного супроводу організаційних змін.

**Структура курсу** включає лекційні та семінарські (практичні) заняття.

В лекційній частині обґрунтовується особливість місця організаційної психології як галузі наукового знання, розглядається структура організаційної психології як міждисциплінарної галузі і зміст основних психологічних проблем в організаціях.

## ТЕМА 5.

# КОМУНІКАЦІЇ В ОРГАНІЗАЦІЯХ

В результаті вивчення цієї теми студенти повинні засвоїти такі основні питання:

- Організація як система комунікацій та її основні цілі. Структура процесу комунікації. Види та засоби комунікації. Типи комунікативних мереж.
- Формальні і неформальні канали комунікацій. Бар'єри комунікацій в організаціях: міжособистісні та організаційні. Умови породження чуток в організації.
- Регулювання інформаційних потоків.
- Системи зворотного зв'язку в управлінському процесі.
- Конфлікти в організації. Типології конфліктів. Структурні методи управління конфліктами. Конфлікт як розвиток відносин: конфронтація, компроміс, комунікація. Стратегії поведінки в конфлікті.

### КОРОТКИЙ ЗМІСТ ЛЕКЦІЇ

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

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

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

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

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

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

- комунікаційні канали — лінії передачі інформації від одного працівника (підрозділу, підприємства) до іншого (іншим);
- комунікаційні мережі — поєднана група комунікаційних ланцюгів і каналів, що зв'язують між собою деяке число працівників і підрозділів, що охоплює їх єдиним розумінням в здійсненні своїх дій, їх узгодженням і дальнім розрахунком.

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

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

## **КОМУНІКАЦІЙНА МЕРЕЖА. ВЕРТИКАЛЬНІ І ГОРИЗОНТАЛЬНІ КОМУНІКАЦІЇ.**

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

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

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

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

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

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

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

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

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



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

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

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

*Найчастіші бар'єри комунікацій в організаціях:*

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

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

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

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

— *Сукупний вплив передачі інформації на сферу компетенції.* Будь-яка конкретна інформація одержує у спеціаліста специфічне тлумачення. І навпаки, інформація, яку він буде одержувати протягом якогось часу, змінить сферу його компетенції. Таким шляхом часто можна розширити сферу компетенції,

повідомляючи одержувачу інформації те, що не є суттєво важливим для його дій.

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

## **ОСОБЛИВОСТІ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ КОНФЛІКТІВ**

Конфлікт — протиріччя, що вже загострилося і настійно вимагає дозволу, найбільш характерний для міжособистісних і міжгрупових відносин. Основою будь-якої організації є люди (колектив), і без них функціонування організації неможливо. В життєдіяльності організації як колективу постійно виникають і долаються численні протиріччя по широкому колу питань. Зрозуміло, не всі з них потрапляють під визначення конфлікту. Конфлікт в організації — усвідомлене протиріччя між членами цього колективу, що спілкуються, який супроводжується спробами його вирішити на тлі емоційних відносин в рамках організації або в міжорганізаційному просторі.

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

Серед конкретних причин організаційних конфліктів звичайно виділяють наступні:

1. *Неточність правил, регламентів.* Суб'єктивізм і помилки, які вносять розробники при створенні цих норм, сприяють їх неповноті, знижують ефективність роботи організації та розмива-

ють її структуру. Невідповідним, наприклад, може бути розподіл функціональних обов'язків.

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

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

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

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

### **ОСОБЛИВОСТІ РОЛЬОВИХ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ КОНФЛІКТІВ**

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

Коли індивід стикається з невідповідними рольовими очікуваннями, може виникнути рольовий конфлікт. Він виникає в тих випадках, коли індивід виявляє, що слідування одним вимогам

робить скрутним або навіть неможливим виконання інших ролей. У своєму крайньому прояві рольовий конфлікт виникає в ситуаціях, коли рольові очікування повністю виключають один одного.

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

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

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

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

### **ВИКОРИСТОВУЮЧИ РЕКОМЕНДОВАНУ ЛІТЕРАТУРУ, ДАЙТЕ ВІДПОВІДЬ НА ПИТАННЯ:**

1. Перерахуйте рівні реалізації комунікативної функції спілкування в організації.
2. Якими правилами користуються в організації при внутрішньому обміні інформацією?
3. Охарактеризуйте особливості організаційних конфліктів.
4. З яких зв'язків складається створювана керівником комунікативна мережа?
5. З ким можуть комунікувати члени групи в мережах типу «гурток»?
6. Дайте визначення поняттю «комунікаційний стиль».

7. Назвіть п'ять стилів міжособистісної комунікації в організації.

8. Перелічіть найчастіші бар'єри комунікацій в організаціях.

### **ІНДИВІДУАЛЬНІ ЗАВДАННЯ.**

Підготувати реферати на теми:

— Загальна характеристика процесів комунікації в організаціях.

— Канали та мережі організаційних комунікацій.

— Комунікаційні стилі.

— Бар'єри комунікацій в організаціях.

— Конфлікти в організаціях.

### **ЛІТЕРАТУРА**

1. Гибсон Джеймс Л., Иванцевич Дж., Донелли Дж. Х.-мл. *Организация: поведение, структура, процессы.* — М.: Инфра-М, 2000. — 662 с.

2. Занковский А.Н. *Организационная психология: Учеб. пособие для вузов по спец. «Организационная психология».* — М.: Флинта: МПСИ, 2000. — 648 с.

3. Кверк Б. *Создавая связи. Внутрикorporативные коммуникации в бизнес-стратегии.* — М., 2006. — 416 с.

4. Хисматуллина З.Н. *Организационные конфликты: понятие и типология // Социологические науки. № 3, 2005. С. 108-110. [http://www.rae.ru/fs/?section=content&op=show\\_article&article\\_id=7779985](http://www.rae.ru/fs/?section=content&op=show_article&article_id=7779985)*

5. Шрагина Л.И. *Анатомия конфликта, или возможна ли толерантность? // Марк Меерович, Лариса Шрагина. Технология творческого мышления. Альпина Бизнес Букс, Москва, 2008. С. 394-404.*

## ТЕМА 6.

# УПРАВЛІННЯ І ВЛАДА В ОРГАНІЗАЦІЇ. МЕНЕДЖЕР В ОРГАНІЗАЦІЇ. ВЛАДА.

В результаті вивчення цієї теми студенти повинні засвоїти такі основні питання:

- Влада і вплив. Загальне поняття. Джерела влади в організації. Вплив переконання та участь. Ситуаційна модель влади. Баланс влади в організації. Класифікація джерел влади Дж. Френча і Б. Рейвен.
- Лідерство і влада. Теорії лідерства. Влада і вплив лідера. Ефективне лідерство. Керівник і лідер — відмінність і схожість.
- Характеристики особистості ефективного керівника. Поведінкові теорії: стиль керівництва. Традиційні (нормативні) підходи. Ситуаційні підходи до ефективного лідерства. Нові підходи до лідерства: теорія атрибутивного лідерства, харизматичне і трансформаційне лідерство. Критерії оцінки ефективності керівництва.

## КОРОТКИЙ ЗМІСТ ЛЕКЦІЇ

### ЗАГАЛЬНА КЛАСИФІКАЦІЯ ПІДСТАВ ВЛАДИ.

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

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

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

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

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

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

### **ТЕОРІЇ ЛІДЕРСТВА.**

У теорії лідерства розглядають три основні підходи.

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

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

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

Стили лідерства.

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

### **МОДЕЛЬ ЛІДЕРСТВА Ф. ФІДЛЕРА.**

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

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

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

2. *Структурованість завдання*, тобто ступінь її формалізованості. Структурованість завдання визначається за чотирма ознаками: наскільки в уявленнях членів групи вибране рішення виглядає правильним; наскільки чітко група розуміє всі вимоги, пропонувані до даного рішення (чіткість постановки



задачі); які існують обмеження, що стосуються дій, пов'язаних з виконанням завдання; чи є дане рішення єдиним, або можливі альтернативні варіанти.

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

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

Модель Фідлера пропонує два шляхи підвищення ефективності діяльності організації:

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

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

### **СІТУАЦІЙНА МОДЕЛЬ ЛІДЕРСТВА ХЕРСІ-БЛАНШАР**

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

Під *зрілістю групи* розуміється здатність і бажання її членів нести відповідальність за свою поведінку і включає два компо-

ненти: зрілість професійну і психологічну. Перший компонент охоплює професійні знання та навички підлеглих. Професійно зрілий індивід володіє знаннями, навичками, здібностями і досвідом, що дозволяють йому виконувати свої професійні завдання без чийогось керівництва і вказівок. Психологічна зрілість обумовлена бажанням або мотивацією робити свою роботу. Людям, зрілим психологічно, не потрібна зовнішня стимуляція та заохочення, вони мотивовані внутрішньо.

Теорія виділяє чотири стадії зрілості групи:

1. Члени організації (групи) не здатні і не хочуть нести відповідальність за свою роботу. У них відсутні і професіоналізм, і впевненість у своїх силах.

2. Члени організації (групи) не здатні, але хочуть виконати доручену роботу. У них є мотивація, але відсутні відповідні професійні навички.

3. Члени організації (групи) здатні, але не хочуть виконувати роботу, запропоновану (доручену) їм лідером.

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

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

1. «Директивний» (сильно виражена орієнтація на задачу + слабо виражена орієнтація на людей). Лідер визначає ролі підлеглих і вказує, що, як, коли і де робити.

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

3. «Бере участь» (слабо виражена орієнтація на задачу + сильно виражена орієнтація на людей). Лідер і підлеглі спільно беруть

участь у прийнятті рішень, при цьому лідер переважно виконує роль модератора (учасник групової дискусії, що виконує функцію ведучого (від англ., *moderator* — посередник, арбітр, ведучий, голова зборів) та координатора.

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

### **ВИКОРИСТОВУЮЧИ РЕКОМЕНДОВАНУ ЛІТЕРАТУРУ, ДАЙТЕ ВІДПОВІДЬ НА ПИТАННЯ:**

1. Що означає в сучасному розумінні стиль керівництва?
2. Які три стилі керівництва, що стали класичними, вперше виділив в 30-і роки ХХ століття К. Левін?
3. Дайте визначення поняттю «влада» та визначіть її функцію в організації.
4. Охарактеризуйте теорію лідерства Ф. Фідлера.
5. Охарактеризуйте теорію лідерства Херси-Бланшар.
6. Назвіть сучасні підходи до проблеми керівництва.

### **ІНДИВІДУАЛЬНІ ЗАВДАННЯ.**

Підготувати реферати на теми:

- Теорії лідерства та керівництва.
- Стиль діяльності керівника. Сучасні і традиційні підходи.
- Співвідношення керівництва і лідерства в організації.
- Проблеми психологічної оцінки ефективності керівництва в організації.

### **ЛІТЕРАТУРА**

1. Кабаченко Т.С. *Психология управления: Учеб. пособие.* — М.: Пед. общество России, 2003. — 384 с.
2. *Организационная психология: Учеб. пособие / Е.Н. Викентьева, Т.П. Емельянова, И.В. Землянская, Е.Д. Короткина, И.Г. Сизова; Под. ред. Т.П. Емельяновой.* — Тверь: Твер. гос. ун-т, 2004. — 203 с.

3. Райгородский Д.Я. Психология управления: Хрестоматия. — М.: Бахрах-М, 2006. — 768 с.
4. Райгородский Д.Я. Психология руководства: Учеб. пособие. — М.: Бахрах-М, 2005. — 768 с.
5. Управление персоналом: Учеб. для вузов / Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. — 2-е изд., перераб. и доп. — М: ЮНИТИ, 2002. — 560 с.

## ТЕМА 7.

### ГРУПИ В ОРГАНІЗАЦІЇ

В результаті вивчення цієї теми студенти повинні засвоїти такі основні питання:

- Формальні і неформальні групи в організаціях. Типи формальних груп. Розвиток неформальних груп та їх характеристики (соціальний контроль, згуртованість, неформальне лідерство). Взаємодія формальних і неформальних груп в організації.
- Міжгрупові проблеми в організаціях. Міжгрупова диференціація та інтеграція. Міжгрупове порівняння. Прояви інгрупового фаворитизму і аутгрупової дискримінації в організації.

#### КОРОТКИЙ ЗМІСТ ЛЕКЦІЇ

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

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

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

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

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

#### **ХАРАКТЕРИСТИКИ ГРУПИ ЯК ЕЛЕМЕНТА СИСТЕМИ:**

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

- офіційні;
- неофіційні ділові;
- неофіційні емоційні.

2. *Статус індивіда:*

- формальний – ступінь престижності займаної індивідом позиції або посади;
- неформальний — положення в структурі неформальних відносин, ступінь авторитетності індивіда для інших членів групи.

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

- формальні (пов'язані з посадою);
- неформальні (стихийно виниклі в груповому процесі).

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

- інституційні (формальні);
- добровільні (неформальні);
- еволюційні.

#### **ФУНКЦІЇ ГРУПОВИХ НОРМ:**

1. Забезпечують передбачуваність поведінки оточуючих: знаючи норми, що існують в групі, і знаючи, що людина належить

до цієї групи, без особливих зусиль можна передбачити його поведінку в різних ситуаціях.

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

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

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

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

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

#### **ФАКТОРИ (ПРИЧИНИ) ЗГУРТОВАНОСТІ:**

- потреби та цінності індивіда;
- спонукальні властивості групи (цілі, програми, характеристики членів, престиж групи тощо);
- очікування позитивних або негативних наслідків від членства в групі;
- індивідуальний рівень порівняння — середня оцінка наслідків перебування в різних соціальних групах.

*Групова одностудмність* (І. Дженіс). Це тенденція придушення окремою особистістю своїх дійсних поглядів з тим, щоб не порушувати групову гармонію. Вважається, що незгода підриває приналежність до групи, тому як вона негативно позначається на авторитеті лідера, і тому її слід уникати. В результаті спірні питання вирішуються неефективно або взагалі невірно внаслідок відсутності критичної точки зору та обговорення альтернатив.

### **ПСИХОЛОГІЧНІ ТА УПРАВЛІНСЬКІ ПРИЙОМИ ПОДОЛАННЯ ГРУПОВОЇ ОДНОДУМНОСТІ:**

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

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

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

*Аутгрупову дискримінацію* — феномен міжгрупового спілкування, який виражається в низькій оцінці аутгрупи



*(когнітивний компонент), негативних почуттях по відношенню до неї (афективний компонент) і діях, які б ущемляли права її членів у порівнянні з правами членів інгрупи.*

**ВИКОРИСТОВУЮЧИ РЕКОМЕНДОВАНУ ЛІТЕРАТУРУ, ДАЙТЕ  
ВІДПОВІДЬ НА ПИТАННЯ:**

1. Що є головною умовою для формування робочих груп?
2. Як називаються групи, створені за рішенням керівництва для виконання цілей організації?
3. На основі чого утворюються неформальні групи?
4. Що має на увазі Л. Фестінгер, коли говорить про суму всіх сил, діючих на членів групи, щоб утримувати їх в ній?
5. Назвіть психологічні та управлінські прийоми подолання групового однодумності?
6. З яких компонентів складається структура групи?
7. Які існують види міжгрупових відносин?

**ІНДИВІДУАЛЬНІ ЗАВДАННЯ.**

Підготувати реферати на теми:

- Природа груп в організації.
- Формальні і неформальні робочі групи.
- Конфлікти в організаціях.
- Попередження та вирішення конфліктів в організації.

**ЛІТЕРАТУРА**

1. Джеймс Л. Гибсон, Д. Иванцевич, Джеймс Х. Доннелли-мл. *Организа-  
ции: поведение, структура, процессы* // М.: Инфра – М, 2000
2. Занковский А.Н. *Организационная психология: Учеб. пособие для  
вузов по спец. «Организационная психология».* — М.: Флинта: МПСИ,  
2000. — 648 с.
3. Почебут Л.Г., Чикер В.А. *Организационная социальная психология:  
Учеб. пособие.* — СПб., 2000. — 298 с.

## ТЕМА 8.

### ОРГАНІЗАЦІЙНА КУЛЬТУРА ТА РОЗВИТОК

В результаті вивчення цієї теми студенти повинні засвоїти такі основні питання:

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

#### КОРОТКИЙ ЗМІСТ ЛЕКЦІЇ

##### ПОНЯТТЯ ТА ВИДИ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ.

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

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

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

Е. Шайн запропонував розглядати організаційну культуру за трьома рівнями.

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

*2 рівень* — підповерхневий, передбачає вивчення цінностей і вірувань. Їх сприйняття носить свідомий характер і залежить від бажання людей.

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

**Глибинну культуру можна розділити на три основних види:**

- Ринкову культуру, яка характеризується пануванням вартісних відносин і орієнтацією на прибуток. Джерелом влади в рамках такої культури є власність на ресурси;
- Бюрократичну культуру, засновану на пануванні регламентів, правил і процедур. Джерелом влади тут служить посада членів організації;

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

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

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

#### **ОРГАНІЗАЦІЙНА КУЛЬТУРА ВИКОНУЄ ДВІ ОСНОВНІ ФУНКЦІЇ:**

- *Внутрішньої інтеграції*: здійснює внутрішню інтеграцію членів організації таким чином, що вони знають, як їм слід взаємодіяти один з одним.
- *Зовнішньої адаптації*: допомагає організації адаптуватися до зовнішнього середовища.

#### **ОСНОВНІ ЕЛЕМЕНТИ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ:**

- Поведінкові стереотипи: спільна мова, що використовується членами організації; звичаї і традиції, яких вони дотримуються; ритуали, що здійснюються ними в певних ситуаціях.
- Групові норми: властиві групам стандарти і зразки, які регламентують поведінку їх членів.
- Проголошені цінності: артикульовані, які оголошуються привселюдно, принципи і цінності, до реалізації яких прагне

організація або група («якість продукції», «лідерство на ринку» і т.п.).

- Філософія організації: найбільш загальні політичні та ідеологічні принципи, якими визначаються її дії по відношенню до службовців, клієнтам або посередникам.
- Правила гри: правила поведінки на роботі в організації; традиції та обмеження, які слід засвоїти новачкові для того, щоб стати повноцінним членом організації («Заведений порядок»).
- Організаційний клімат: почуття, яке визначається фізичним складом групи і характерною манерою взаємодії членів організації один з одним, клієнтами або іншими сторонніми особами.
- Існуючий практичний досвід: методи і технічні прийоми, використовувані членами групи для досягнення певних цілей; здатність здійснювати певні дії, яка прийнята з покоління в покоління і не вимагає обов'язкової письмової фіксації.

Аналогічно культурі суспільства в цілому, культуру організації не можна розуміти як абсолютно однорідну і внутрішньо нероздільну сутність. Специфіка організаційної культури визначається її носіями: як в суспільстві є різні соціальні групи, які можуть виражати цінності, що певною мірою відрізняються від загальної культури соціуму, так і в організації існують окремі групи.

Організаційна культура — завідомо неоднорідне явище, так як в будь-якій культурі панують базові характеристики, що її формують та вказують, які принципи повинні переважати, якщо виникає конфлікт всередині культури. Це робить можливим наявність відмінних від домінуючої культури систем цінностей. Таким чином, в будь-якій організації потенційно закладено безліч субкультур, причому майже кожна із них може стати домінуючою, якщо вона підтримується і використовується керівництвом

організації як консолідуючий елемент. Організаційна культура сама по собі є певною субкультурою в рамках культури соціуму.

Формування організаційної культури — це спроба конструктивного впливу на соціально-психологічну атмосферу, поведінку співробітників. Однак при цьому завжди необхідно враховувати корпоративну культуру, що стихійно склалася в даній організації. Часто в бізнес-середовищі керівники намагаються сформува-ти філософію свого підприємства, де декларують прогресивні цінності, норми, і отримують не відповідні своїм бажанням і вкладенням коштів результати. Відбувається це частково й тому, що штучно впроваджені організаційні норми і цінності вступають у конфлікт з реально існуючими і тому активно відкидаються більшістю членів організації.

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

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

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

Вимірювання «*прагнення до уникнення невизначеності*» визначається як ступінь, з якою люди даної країни надають перевагу структурованим ситуаціям в протилежність неструктурова-

ним. Структурованими є ситуації з ясними і чіткими правилами того, як слід поводитися.

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

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

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

## ЕТАПИ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ

1. Вибір місії організації, визначення стратегії, основних цілей і цінностей (пріоритетів, принципів, підходів, норм і бажаних зразків поведінки).

2. Вивчення сформованої організаційної культури. Визначення ступеня відповідності сформованій організаційної культури виробленої керівництвом стратегії розвитку організації, виявлення позитивних і негативних цінностей.

3. Розробка організаційних заходів, спрямованих на формування, розвиток або закріплення бажаних цінностей і зразків поведінки.

4. Цілеспрямовані дії на організаційну культуру з метою зжити негативні цінності і розвинути установки, що сприяють реалізації розробленої стратегії.

5. Оцінка успішності впливів на організаційну культуру і внесення необхідних корективів.

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

*Зміни організаційної культури.* З плином часу і під впливом обставин організаційна культура може зазнавати зміни. Індикаторами необхідних змін в організаційній культурі є:

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



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

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

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

### **ВИКОРИСТОВУЮЧИ РЕКОМЕНДОВАНУ ЛІТЕРАТУРУ, ДАЙТЕ ВІДПОВІДЬ НА ПИТАННЯ:**

1. Дайте визначення поняттю «організаційна культура» та охарактеризуйте її функції і компоненти.

2. Аналізуючи структуру організаційної культури, Е. Шайн виділяє три її рівня. Назвіть їх.

3. Існує три можливих поєднання змін в поведінці і культурі в організації. Опишіть їх.

5. Які умови зміни культури в організації ви знаєте?

### **ІНДИВІДУАЛЬНІ ЗАВДАННЯ.**

Підготувати реферати на теми:

— Поняття організаційної культури.

— Структура організаційної культури.

— Зміни організаційної культури як результат організаційного розвитку.

## ЛІТЕРАТУРА

1. Занковский А.Н. *Организационная психология: Учеб. пособие для вузов по спец. «Организационная психология».* — М.: Флинта: МПСИ, 2000. — 648 с.
2. Шайн Э. *Организационная культура и лидерство.* — СПб.: Питер, 2002. — 336 с.
3. *Организационная психология: Учеб. пособие / Е.Н. Викентьева, Т.П. Емельянова, И.В. Землянская, Е.Д. Короткина, И.Г. Сизова; Под. ред. Т.П. Емельяновой.* — Тверь: Твер. гос. ун-т, 2004. — 203 с.
4. *Организационная психология / Под ред. Г.В. Суходольского.* Харьков, 2004. С. 76-140.

## ЛІТЕРАТУРА

### ОСНОВНА

1. Джеймс Л. Гибсон, Д. Иванцевич, Джеймс Х. Доннелли-мл. *Организации: поведение, структура, процессы // М.: Инфра — М, 2000*
2. Джуэлл Л. *Индустриально-организационная психология. Учебник для вузов.* СПб., 2001.
3. Занковский А.Н. *Организационная психология: Учебное пособие для вузов.* М.: Флинта, 2002.
4. Кабаченко Т.С. *Психология управления: Учеб. пособие.* — М.: Пед. общество России, 2003. — 384 с.
5. Кирхлер Э., Родлер К. *Мотивация в организациях. Психология труда и организационная психология. Т. 1.* Харьков, 2003. — 144 с.
6. Липатов С.А. *К вопросу о предмете и статусе организационной психологии // Журнал практического психолога. 2000, № 5-6. — С. 3-11.*
7. Липатов С.А. *Личность и организация // Социальная психология в современном мире: Учеб. пособие для вузов / Под ред. Г.М. Андреевой, А.И. Донцова. М., 2002. — С. 115-131.*
8. *Организационная психология: Учеб. пособие / Е.Н. Викентьева, Т.П. Емельянова, И.В. Землянская, Е.Д. Короткина, И.Г. Сизова; Под. ред. Т.П. Емельяновой.* — Тверь: Твер. гос. ун-т, 2004. — 203 с.
9. *Организационная психология / Под ред. Г.В. Суходольского.* Харьков, 2004. С. 76-140.

10. Почебут Л.Г., Чикер В.А. Организационная социальная психология: Учебное пособие. СПб.: Речь, 2000. – С. 48-126.
11. Психологические теории организации: Пер. с англ. / Э. Кирхлер, Катя Майер-Пести, Ева Хофманн. – Харьков: Гуманитарный Центр, 2005. – 310с.
12. Снетков В.М. Психология коммуникации в организациях – М.: Институт Общегуманитарных Исследований, 2002. – 192с.
13. Хисматуллина З.Н. Организационные конфликты: понятие и типология //Социологические науки. № 3, 2005. С. 108-110. [http://www.rae.ru/fs/?section=content&op=show\\_article&article\\_id=7779985](http://www.rae.ru/fs/?section=content&op=show_article&article_id=7779985)
14. Шайн Э. Организационная культура и лидерство. – СПб.: Питер, 2002. – 336 с.
15. Шрагина Л.И. Анатомия конфликта, или возможна ли толерантность? // Марк Меерович, Лариса Шрагина. Технология творческого мышления. Альпина Бизнес Букс, Москва, 2008. С. 394-404.
16. Шульц Д., Шульц С. Психология и работа. СПб.: Питер, 2003.

### **ДОДАТКОВА**

1. Большакова А.Н. Социальная психология менеджмента. — Харьков: 2003. — 189с.
2. Гибсон Л., Иванцевич Д.М., Донелли Д.Х. Организации: поведение, структура, процессы. М., 2000. – С. 522-551.
3. Журавлев А.В. Психология управленческого взаимодействия (теоретические и прикладные проблемы). М.: Издательство «Институт психологии РАН», 2004. С. 114-212.
4. Кабаченко Т.С. Психология управления: Учеб. пособие. — М.: Пед. общество России, 2003. — 384 с.
5. Камерон К. С., Куинн Р.Э. Диагностика и изменение организационной культуры. – СПб.: Питер, 2001. – 320 с.
6. Кверк Б. Создавая связи. Внутрикорпоративные коммуникации в бизнес-стратегии. – М., 2006. – 416 с.
7. Красовский Ю.Д. Архитектоника организационного поведения: Учеб. пособие для вузов – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. – 334с.
8. Мучински П. Психология, профессия, карьера. 7-е изд. – СПб.: Питер, 2004.

9. Найдюнов М. Формування системи рефлексивного управління в організаціях. - Київ, 2008.- 484 с.
10. Ньюстром Дж. В., Дэвис К. Организационное поведение. СПб., 2000. – С. 51-82.
11. Организационная психология. Хрестоматия / Сост. и общ. ред. Винокурова Л.В., Скрипюка И.И. СПб.: Питер, 2000. – 512 с.
12. Подшивалкина В.И. Социальные технологи: проблемы теории и практики. – К., 1997. – 357 с.
13. Райгородский Д.Я. Психология управления: Хрестоматия. — М.: Бахрах-М, 2006. — 768 с.
14. Райгородский Д.Я. Организационное поведение: Хрестоматия. — М.: Бахрах-М, 2006. — 752 с.
15. Райгородский Д.Я. Психология руководства: Учеб. пособие. — М.: Бахрах-М, 2005. — 768 с.
16. Социальная психология группы: процессы, решения, действия / Р. Бэрон, Н. Керр, Н. Миллер. – СПб.: Питер, 2003. – 272с.
17. Стоу Б.М. Антология организационной психологии. М., 2005. – С. 519-568.
18. Технології роботи організаційних психологів. / За науковою редакцією Л.М.Карамушки. - К., 2005. – 359 с.
19. Управление персоналом: Учеб. для вузов / Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. — 2-е изд., перераб. и доп. — М: ЮНИТИ, 2002. — 560 с.
20. Филонович С.Р. Лидерство и практические навыки менеджера. М.: ИНФРА-М, 2000. – 288 с.
21. Шакурова З. А. Управление персоналом: учебное пособие / З. А. Шакурова, Л. П. Паршукова, Н. В. Маркус. – Челябинск: Издательский центр ЮУрГУ, 2010. – С. 57 - 59.
22. Шеклтон В. Психология лидерства в бизнесе. СПб.: Питер, 2003 – 222 с.
23. Шульц Д., Шульц С. Психология и работа. СПб.: Питер, 2003.

## **Додаток 1.**

### **ТЕСТИ ДЛЯ САМОПЕРЕВІРКИ**

**ВИБЕРІТЬ ПРАВИЛЬНУ ВІДПОВІДЬ**

**1. МЕТОДИ, ВИКОРИСТОВУВАНІ В ОРГАНІЗАЦІЙНІЙ ПОВЕДІНЦІ:**

- а) економіко-математичні;
- б) соціально-економічні;
- в) соціально-психологічні;
- г) соціально-психологічні та економіко-математичні.

**2. МОТИВАЦІЯ І СТИМУЛЮВАННЯ СПІВВІДНОСЯТЬСЯ НАСТУПНИМ ЧИНОМ:**

- а) є синонімами;
- б) незалежні один від одного;
- в) кооперуються;
- г) взаємодіють.

**3. ПРИРОДА МОТИВАЦІЇ ОБУМОВЛЮЄТЬСЯ:**

- а) змішано, в процесі функціонування та розвитку особистості;
- б) випадково, у взаємодії з навколишнім середовищем;
- в) об'єктивно, на основі необхідних потреб людини;
- г) еволюційно, закріплюючи позитивні чинники.

**4. СУКУПНІСТЬ МЕТОДІВ, ФОРМ І ЗАСОБІВ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ ДЛЯ ДОСЯГНЕННЯ ПОСТАВЛЕНИХ ЦІЛЕЙ:**

- а) модернізація;
- б) маркетинг;
- в) менеджмент;
- г) планування.

**5. ГРУПА, ФОРМОВАНА ДЛЯ ДОВГОТРИВАЛОГО ВИКОНАННЯ ПЕВНОЇ ФУНКЦІЇ, НАЗИВАЄТЬСЯ:**

- а) постійної;

- б) функціональної;
- в) виробничої;
- г) групою за інтересами.

**6. КОНФЛІКТ ВИНИКАЄ, ЯКЩО РОЛЬОВА ПОВЕДІНКА:**

- а) відповідає рольовому очікуванню;
- б) невизначена;
- в) явно суперечить рольовому очікуванню;
- г) недостатньо відповідає рольовому очікуванню.

**7. ПРЕДМЕТ КОНФЛІКТУ — ЦЕ:**

- а) об'єктивно існуюча або уявна проблема, що є причиною розбрату між сторонами;
- б) те, на що претендує кожна з конфлікуючих сторін;
- в) перешкода в досягненні цілей;
- г) розбіжність інтересів.

**8. ДО ПРОЯВУ МІЖГРУПОВОГО КОНФЛІКТУ ВІДНОСИТЬСЯ:**

- а) невизначеність позицій сторін;
- б) посилення взаємодії;
- в) посилення згуртованості між групами;
- г) зіткнення між різними групами.

**9. ПОВНОВАЖЕННЯ КЕРІВНИКА ВИЗНАЧАЮТЬСЯ ЯК:**

- а) можливість виконувати завдання;
- б) право приймати рішення на своїй посаді без їх схвалення вищестоящим керівником;
- в) право приймати рішення з усіх питань;
- г) права керівника.

**10. ОСНОВОЮ ВЛАДИ В ОРГАНІЗАЦІЇ Є:**

- а) добровільне підпорядкування;
- б) авторитет керівника;
- в) накази і розпорядження керівництва;
- г) примус, ресурси, добровільне підпорядкування.

**11. НЕОБХІДНІСТЬ ВЛАДИ В ОРГАНІЗАЦІЇ ВИЗНАЧАЄТЬСЯ ТИМ, ЩО:**

- а) влада призводить до дезорганізації;
- б) влада існує для придушення особистості;
- в) влада є організуючим початком;
- г) влада служить для відокремлення організації.

**12. ВЕРБАЛЬНІ КОМУНІКАЦІЇ ЗДІЙСНЮЮТЬСЯ ЗА ДОПОМОГОЮ:**

- а) жестів;
- б) інформаційних технологій;
- в) встановлення дистанції між спілкуються;
- г) усного мовлення.

**13. ПРОЦЕС КОМУНІКАЦІЇ ДОСТОВІРНИМ РОБИТЬ:**

- а) наявність одержувача;
- б) отримане повідомлення;
- в) декодування повідомлення;
- г) зворотний зв'язок.

**14. ЕФЕКТИВНІСТЬ РОБОТИ КЕРІВНИКА ВИЗНАЧАЄТЬСЯ:**

- а) об'єднанням людей з метою спільної роботи;
- б) обсягом виробництва продукції;
- в) розвитком ринкових відносин;
- г) підприємницькою діяльністю підлеглих.

**15. УСВІДОМЛЮВАНА ПРИЧИНА ДІЙ І ВЧИНКІВ ОСОБИСТОСТІ ВИЗНАЧАЄТЬСЯ ЯК:**

- а) задача;
- б) мета;
- в) місія;
- г) мотив.

**16. РЕАЛІЗАЦІЯ ФУНКЦІЙ, ЯКІ ПОВИНЕН ВИКОНУВАТИ БУДЬ-ЯКИЙ КЕРІВНИК:**

- а) тактика;
- б) мета;

- в) управління;
- г) планування.

**17. ЖИТТЄВИЙ ЦИКЛ ОРГАНІЗАЦІЇ ХАРАКТЕРИЗУЄТЬСЯ:**

- а) періодом просування товару;
- б) часом, протягом якого організація проходить етапи свого функціонування;
- в) часом активності організації;
- г) періодом виникнення.

**18. ПЕРЕТВОРЕННЯ ПОВІДОМЛЕННЯ В ФОРМУ, ЩО МАЄ СЕНС:**

- а) сумісність;
- б) інформація;
- в) декодування;
- г) конструювання.

**19. ФУНКЦІОНАЛЬНІ НАПРЯМКИ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ, ЩО ВИЗНАЧАЮТЬ ЇЇ ПРОФІЛЬ І СПЕЦІАЛІЗАЦІЮ:**

- а) основні функції організації;
- б) головні функції організації;
- в) специфічні функції організації;
- г) неспецифічні функції організації.

**20. КІНЦЕВИЙ АБО ПОБІЧНИЙ РЕЗУЛЬТАТ ДІЯЛЬНОСТІ, ЩО Є ЦІННІСТЮ ДЛЯ ПЕРСОНАЛУ ТА ПОВ'ЯЗАНИЙ ІЗ ЗАДОВОЛЕННЯМ ЙОГО АКТУАЛЬНИХ ПОТРЕБ:**

- а) винагорода;
- б) досвід;
- в) зв'язки;
- г) конфлікт.

**21. РІЗНОВИД ОРГАНІЗАЦІЙНОГО КОНФЛІКТУ, ЩО МАЄ ПРОЯВ НА РІВНІ ОСОБИСТОСТІ ПРАЦІВНИКА І ОБУМОВЛЕНИЙ РІЗНИЦЕЮ В РОЛЬОВИХ ПОЗИЦІЯХ:**

- а) міжнародний;
- б) рольовий;



- в) позавідомчий;
- г) політичний.

**22. КОНФЛІКТ, ЯКИЙ ВІДБУВАЄТЬСЯ МІЖ ДВОМА І БІЛЬШЕ ІНДИВІДАМИ, ЩО ЗНАХОДЯТЬСЯ В ОПОЗИЦІЇ ОДИН ДО ОДНОГО:**

- а) рольової;
- б) груповий;
- в) міжособистісний;
- г) міжорганізаційний.

**23. ПРОЦЕС ВИРОБЛЕННЯ СУМІСНОГО РІШЕННЯ В ТИХ ВИПАДКАХ, КОЛИ У ЗАЦІКАВЛЕНИХ СТОРІН РІЗНІ УПОДОБАННЯ:**

- а) конфлікт;
- б) нарада;
- в) переговори;
- г) управління.

**24. АВТОРОМ «ТЕОРІЇ ОЧІКУВАНЬ» Є:**

- а) Р. Хаус;
- б) А. Маслоу;
- в) К. Альдерфер;
- г) В. Врум.

**25. ТЕОРІЇ, ЩО ОПИСУЮТЬ РІЗНІ ПОТРЕБИ, ЯКІ МОЖУТЬ МОТИВУВАТИ ІНДИВІДУАЛЬНУ ПОВЕДІНКУ:**

- а) змістовні;
- б) процесуальні;
- в) мотивацій;
- г) атрибуції.

**26. ДІЇ КЕРІВНИКА ОРГАНІЗАЦІЇ, ЯКЩО ІНІЦІАТИВА ЗМІН ВИХОДИТЬ ПРО ПІДЛЕГЛИХ:**

- а) привласнити собі авторство цих змін;
- б) погасити ініціативу;
- в) провести аналіз пропонованої зміни і прийняти рішення;
- г) всіляко сприяти ініціативі підлеглих.

**27. ОБМІН ІНФОРМАЦІЄЮ МІЖ ДВОМА АБО БІЛЬШ ЛЮДЬМИ:**

- а) комунікаційний процес;
- б) чутки;
- в) знання;
- г) соціально-політичний процес.

**28. ОБМІН ІНФОРМАЦІЄЮ МІЖ РІЗНИМИ ВІДДІЛАМИ ДЛЯ УЗГОДЖЕННЯ ДІЙ Є ВИДОМ (ТИПОМ) КОМУНІКАЦІЇ:**

- а) горизонтальним;
- б) вертикальним;
- в) обміном із зовнішнім середовищем;
- г) діагональним.

**29. ОБМІН ІНФОРМАЦІЄЮ ПО ВИСХІДНІЙ ЗАЗВИЧАЙ ВІДБУВАЄТЬСЯ У ФОРМІ:**

- а) поздоровлень, побажань;
- б) звітів, пояснювальних записок;
- в) чуток, припущень;
- г) наказів, розпоряджень.

**30. ІНІЦІАТИВНІСТЬ, ІНФОРМОВАНІСТЬ, ЗАХИСТ СВОЄЇ ДУМКИ, ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ, ВИРІШЕННЯ КОНФЛІКТНИХ СИТУАЦІЙ, КРИТИЧНИЙ АНАЛІЗ Є ЕЛЕМЕНТАМИ:**

- а) процесу комунікації;
- б) процесу реалізації;
- в) процесу управління;
- г) процесу адаптації.

**31. ТЕОРІЯ БЮРОКРАТИЧНОГО УПРАВЛІННЯ МАКСА ВЕБЕРА — ЦЕ СТИЛЬ КЕРІВНИЦТВА:**

- а) авторитарний;
- б) демократичний;
- в) ліберально-потуральний;
- г) управлінський.

**32. МОДЕЛЬ СИТУАЦІЙНОГО ЛІДЕРСТВА ХЕРШІ І БЛАНЧАРД РОЗГЛЯДАЄ СТИЛЬ КЕРІВНИЦТВА ДЛЯ ПІДЛЕГЛИХ З НИЗЬКИМ РІВНЕМ ГОТОВНОСТІ ЯК:**

- а) стиль, який «продає»;
- б) стиль, який «делегує»;
- в) стиль, який «втягує»;
- г) стиль «викладаючий».

**33. РОЛЬ ЛІДЕРСТВА ПОЛЯГАЄ В ТОМУ, ЩОБ ЗАБЕЗПЕЧУВАТИ:**

- а) стабільність функціонування;
- б) гарантії працевдатності;
- в) стійкість функціонування;
- г) корисні зміни.

**34. ЕФЕКТИВНІ СПОСОБИ ПОВЕДІНКИ КЕРІВНИКА — ЦЕ:**

- а) стилі керівництва;
- б) умови керівництва;
- в) керівні принципи;
- г) використання влади.

**35. ЗМІСТОВНІ ТЕОРІЇ МОТИВАЦІЇ ФОКУСУЮТЬСЯ В ОСНОВНОМУ НА:**

- а) особистісних рисах;
- б) потребах;
- в) висновках;
- г) результатах.

**36. ДЛЯ ГРУПОВОЇ ПОВЕДІНКИ НЕ Є ХАРАКТЕРНИМ:**

- а) виникнення групових норм;
- б) поява лідера або ініціативного ядра;
- в) завзятість в помилках;
- г) заохочення індивідуальної думки.

**37. Здатність встановлювати і підтримувати необхідні контакти з іншими людьми, а саме, досягати взаєморозуміння, чіткого уявлення про ситуацію і предметі спілкування — це:**

- а) комунікативна компетентність;
- б) лідерські риси;
- в) організаційний менеджмент;
- г) поведінкові здібності.

**38. Вид спілкування, коли при вирішенні питання інтереси справи більш значущі, ніж можливі особистісні розбіжності:**

- а) ділове спілкування;
- б) формально-рольове спілкування;
- в) маніпулятивне спілкування;
- г) світське спілкування.

**39. У тому випадку, коли виконавці добре, деколи краще керівника, розбираються в тонкощах роботи і можуть внести в неї новизну і творчість, зазвичай застосовується:**

- а) авторитарний стиль керівництва;
- б) демократичний стиль керівництва;
- в) консультативний стиль керівництва;
- г) домінуючий стиль керівництва.

**40. Конфлікт, породжуваний суперечливою неоднозначністю тієї ролі, яку відіграє особистість: з одного боку – реально, з іншого боку — в сприйнятті самої особистості, є:**

- а) міжрольовим;
- б) особистісно-рольовим;
- в) міжгруповим;
- г) внутрішньорольовим.

**41. КОНФЛІКТИ, ЯКІ БАЙДУЖІ ДО ОБ'ЄКТІВ КОНФЛІКТУ І ТРИМАЮТЬСЯ В ОСНОВНОМУ НА МОТИВАХ — ЦЕ:**

- а) соціальні конфлікти;
- б) психологічні конфлікти;
- в) емоційні конфлікти;
- г) організаційні конфлікти.

**42. ДО ПАРАМЕТРІВ МОДЕЛІ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ Г. ХОФШТЕДЕ НЕ МАЄ ВІДНОШЕННЯ:**

- а) дистанція влади;
- б) управлінська інтеракція;
- в) терпимість до невизначеності;
- г) часова орієнтація.

### ТАБЛИЦЯ ВІДПОВІДЕЙ ДО ТЕСТІВ

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
г	г	в	в	в	в	а	г	б	г	в
12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22
г	г	а	г	в	б	в	а	а	б	в
23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33
в	г	а	в	а	а	б	в	а	г	г
34	35	36	37	38	39	40	41	42		
а	б	г	а	а	б	г	в	б		

**Для заміток**

---

**Для заміток**

---

# ЗМІСТ

Вступ.....	3
ТЕМА 5 КОМУНІКАЦІЇ В ОРГАНІЗАЦІЯХ.....	6
ТЕМА 6 УПРАВЛІННЯ І ВЛАДА В ОРГАНІЗАЦІЇ. МЕНЕДЖЕР В ОРГАНІЗАЦІЇ. Влада.....	14
ТЕМА 7 ГРУПИ В ОРГАНІЗАЦІЇ.....	21
ТЕМА 8 ОРГАНІЗАЦІЙНА КУЛЬТУРА ТА РОЗВИТОК.....	26
ЛІТЕРАТУРА.....	34
ДОДАТОК 1. ТЕСТИ ДЛЯ САМОПЕРЕВІРКИ.....	37

ЛАРИСА ШРАГІНА

ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ ПСИХОЛОГІЇ

МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ З ОРГАНІЗАЦІЇ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ СТУДЕНТІВ

Художнє оформлення й верстка

«Видавництво Бартенєва»

E-mail: bart\_ru@ukr.net

bart\_ru@breezein.net

Редактор Б.А. Бартенєв

Художній редактор: А.Б. Борисов

Комп'ютерний набір В.І. Ігошина

Здано в набір 15.10.2014. Підписано до друку 29.10.2014

Формат 42x60 1/16. Папір офсетний. Гарнітура Cambria.

Друк офсетний. Тираж 300 прим. Замовлення № 134

«Видавництво Бартенєва». Надруковано в друкарні «U-74»,  
65000, Одеса, вул. Буніна, 4