МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ХАРКІВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ

**КОНТЕНТ ЛЕКЦІЙ**

**з дисципліни** «Практикум з дослідження організаційної поведінки**»**

**Харків 2022**

**Тема 1. «Практикум з дослідження організаційної поведінки» як освітня компонента в підготовки соціолога.**

# Складові, предмет і об'єкт організаційної поведінки. Мета та завдання вивчення освітньої компоненти «Практикум з дослідження організаційної поведінки»

# Теорії організаційної поведінки.

### Школа наукового управління та школа людських відносин

* Системний підхід до вивчення організації.
* Структурно-функціональний підхід до вивчення організації
* Ситуаційний підхід до вивчення організації. Дослідження Т. Бернса та Г. Сталкера: «механістична» та «органічна» моделі організації.
* Типи організацій у залежності від їх відносин із зовнішнім середовищем за П. Лоранжом та М. Мортоном.

# Структура та основні типи організацій.

1. Моделі організаційної поведінки
2. Особистість в організації. Групи в організаціях.
3. Основні напрямки дослідження організаційної поведінки та методи збору соціологічної інформації.

# **Складові, предмет і об'єкт організаційної поведінки. Мета та завдання вивчення освітньої компоненти «Практикум з дослідження організаційної поведінки»**

Організаційна поведінка – це наука про те, як люди поводяться в організації і яким чином їх поведінка впливає на її роботу (продуктивність, дисципліну, плинність кадрів).

Об'єкт вивчення:

- індивідуальна поведінка співробітника організації;

- колективні форми поведінки груп в рамках однієї організації;

- поведінка організації в цілому.

Цілі вивчення дисципліни:

- систематизований опис поведінки людей в організації в різних ситуаціях;

- пояснення причин вчинків людини у певних умовах;

- передбачення поведінки працівника в майбутньому;

- оволодіння навичками отримання соціологічної інформації для управління поведінкою працівників.

Отже, предметом курсу є організаційна поведінка індивідів, груп та системи в цілому. Організаційна поведінка має розуміти та пояснювати причини вчинків людей, що працюють в організації; прогнозувати ті чи інші поведінкові моделі у різних ситуаціях, що допомагає контролювати поведінку працівників та симулювати ті мотиви, що сприяють підвищенню продуктивності та результативності роботи.

Виділяють три рівні проблем поведінки:

1. Особистісні – характеристика особистості, індивідуальна мотивація, індивідуальні винагороди.

2. Групові – неформальні структури групи, групова динаміка, керівництво та лідерство, ділове спілкування, конфлікти.

3. Загальноорганізаційні – організаційна культура.

Мета вивчення ОП полягає в поясненні поведінки працівників і у виробленні рекомендацій щодо підвищення ефективності діяльності як працівників, так і організації в цілому. Дану мету можна конкретизувати у вигляді чотирьох цілей:

1) *опис* поведінки людей в різних виникають в процесі праці ситуаціях;

2) *пояснення* причин вчинків індивідів в певних умовах;

3) *передбачення поведінки* працівника в майбутньому;

4) кінцева мета вивчення ОП - оволодіння практичними навичками *управління поведінкою* людей в процесі праці і їх удосконалення.

1. **Теорії організаційної поведінки**

### Класична школа управління (А. Файоль, М. Вебер, Фоллет М. П., Ч. Бернард), школа наукового управління (Ф. Тейлор, Л. Гілбреті, Г. Гантт, Г. Форд, Г. Емерсон). та школа людських відносин (Елтон Мейо, Абрахам Маслоу)

* Системний підхід до вивчення організації (Дж. Миллер).
* Структурно-функціональний підхід до вивчення організації (Т. Парсонс)
* Ситуаційний підхід до вивчення організації (Т. Бернс та Г. Сталкер)

Історія менеджменту:

* 1950 р. – теперішній час Школа науки про поведінку (Р. Лайкерт, Ф. Герцберг, Д. Мак-Грегор) Застосування наук про людську поведінку (психологія, соціологія) до управління; розуміння необхідності надання допомоги працівникам у розкритті внутрішніх можливостей
* 1960 р. – теперішній час Школа кількісних методів (Акоф Р. А., Арно Е. Л., Черчмен К. У.) Використання кількісних моделей і вимірників для прийняття рішень
* 1960 р. – теперішній час Сучасні напрямки менеджменту (системний, ситуаційний підходи, теорія стратегій, інновацій і лідерства) Розгляд організації як цілісної системи; прийняття рішень з урахуванням існуючої ситуації; розробка довгострокової стратегії організації; інноваційний підхід до змін в організації й відносин між керівниками та підлеглими

Прагматичні, інституційні і культурологічні теорії організаційної поведінки.

1. **Структура та основні елементи організацій.**

Як будь-яка складна система, організація має вхід і вихід, за допомогою яких здійснюється обмін із зовнішнім середовищем.

На вхід організації поступають необхідні для її діяльності ресурси, до яких слід віднести матеріальні, фінансові, інформаційні, людські ресурси. В процесі їх переробки і використання реалізуються основні цілі організації, або її призначення.

Між входом і виходом системи (організації) повинен постійно підтримуватися баланс, а саме: ресурси, споживані на вході, повинні перетікати у міру їх реалізації усередині системи і прийматися зовнішнім середовищем у виді, необхідному для здійснення адекватного обміну.

Системну взаємодію усередині організації слід розглядати як взаємозалежність чотирьох внутрішніх підсистем (компонентів) : цілей організації, соціальної структури організації, технологій і персоналу, або членів, організації.

Усі чотири основні компоненти організації можуть ефективно взаємодіяти тільки у рамках певних культурних норм і орієнтуватися на певну систему цінностей. Культура організації — це сукупність прийнятих і засвоєних норм, правил поведінки, звичаїв, традицій, характерних для цієї організації

Організацію (виділену як єдине ціле і що має чіткі межі) слід представляти тільки у вигляді відкритої системи.

Мета – бажаний, планований результат або ті орієнтири, яких намагаються досягти, використовуючи свою активність, члени організації для задоволення колективних потреб. В умовах організації мету треба розглядати як єдність мотивів, засобів і результатів.

Організаційні цілі: цілі-завдання; цілі-орієнтації; цілі системи.

Класифікації організаційних цілей за спрямованістю:

1. Цілі функціонування спрямовані на підтримку робочого стану організації і її підрозділів.

2.Цілі удосконалення.

3. Цілі розвитку

Розподіл цілей по їх відношенню до основних показників успішної діяльності організації:

1. Продуктивність
2. Ринкові критерії
3. Ресурси
4. Прибутковість
5. Оновлення
6. Соціальна відповідальність

Соціальна структура організації — це система упорядкованих певним чином позицій членів організації, сукупність взаємозв'язаних ролей, що включає, впорядковані взаємовідносини між членами організації, в першу чергу стосунків влади і підпорядкування. Ці стосунки можуть змінюватися внаслідок зміни цілей, в ході обміну ресурсами і зміни характеру їх використання

Розрізняють формальні і неформальні структури.

Крім того, організація може мати таку структуру з нижче вказаних:

А) механістичну:

* Лінійну, лінійне-штабну, продуктову структури
* Функціональну структуру; лінейно-функціональну структуру;

Б) Органічну:

* Матричну/дивізіональну структуру;
* Проектну структуру;
* Вільні структури

1. **Моделі організаційної поведінки**

В теорії організаційної поведінки виділяють чотири базові моделі організаційної поведінки: авторитарна, модель опікування, модель підтримки та колегіальна.

*Авторитарна* модель заснована на владі менеджера, який спирається на формальні повноваження, централізовану структуру, що забезпечують йому право віддавати накази підлеглим. Модель обумовлює жорсткий контроль керівника над трудовим процесом. Працівники орієнтовані на підпорядкування, в зв'язку з чим виникає психологічна залежність від начальника, влада якого майже абсолютна. Рівень заробітної плати знаходиться на низькому або високому рівні при досягненні «соціального компромісу» між менеджментом і персоналом, особиста залученість в процес праці - мінімальна, в підлеглих цінується працьовитість, старанність, дисципліна. Взаємодія «організація - особистість» заснована на нерівноправності, залежності, несвободі, підпорядкуванні, пасивності співробітників, які в повному обсязі реалізують свій потенціал, в основному тільки фізичні здібності.

Модель *опікування*  спирається на патерналістську політику, що забезпечує підвищення ступеня захищеності працівників програмами соціального забезпечення. Фірми виробили унікальні методи стабілізації робочої сили і збереження робочих місць. Модель передбачає використання економічних заохочень і пільг, які часто не залежать від результату діяльності. В якості основного мотивуючого чинника виступає потреба співробітників в безпеки, що призводить до посилення залежності працівника від організації. В умовах високої мінливості умов ринків праці захищеність як і раніше є найвищим пріоритетом для мільйонів робітників. В результаті працівники відчувають себе задоволеними ситуацією, що склалася. Однак це почуття не є достатньо сильним стимулом до зростання продуктивності праці і розвитку здібностей. Взаємодія «організація - особистість» є пасивне співробітництво, яке не здатне забезпечити повне використання людських ресурсів.

*Підтримуюча* модель спирається не на гроші або владу, а на лідерство, коли менеджери створюють клімат, що допомагає індивідуальному зростанню працівників і використанню їх здібностей в інтересах організації. Модель передбачає, з одного боку, підпорядкованість працівника стратегічним цілям компанії, а з іншого - підприємництво на робочому місці, самоврядування, що передбачає високий рівень зрілості співробітників, в тому числі високий рівень відповідальності. Працівники орієнтовані на виконання конкретних завдань і мають можливість брати участь в управлінні і прийнятті рішень. Зростає мотивація працівників до праці, оскільки задовольняються потреби в статусі і визнання. Модель особливо ефективна в країнах з високим рівнем життя. Взаємодія «організація - особистість» передбачає підтримку зусиль працівників, спрямованих на виконання робочих завдань і досягнення цілей організації, взаємна довіра, участь в управлінні, орієнтацію на задоволення потреб більш високого рівня.

*Колегіальна модель* заснована на партнерстві, роботі в команді, відповідальність за виконання робочого завдання, самодисципліни. Люди втягуються в процес розробки рішень, використовується їх ментальний, творчий потенціал. Взаємодія «організація - особистість» передбачає співпрацю персоналу і менеджменту для досягнення спільної мети, командну роботу, виконання робочого завдання на найвищому рівні, орієнтацію на задоволення потреби в самореалізації.

Немає підстав вважати, що якась модель є найкращою. Ефективність моделі багато в чому залежить від конкретної ситуації.

1. **Особистість в організації. Групи в організаціях.**

Індивід, що прийшов на роботу в організацію, приймає на себе цілий ряд обмежень своєї поведінки. Вони диктуються існуючої організаційної культурою, цінностями, нормами, правилами поведінки, тією місією і цілями, які ставить перед собою організація та його приналежністю до соціальних груп в її межах.

соціальним групам в організаціях властивий ряд специфічних ознак, до яких відносяться :

• чітко певне членство в групі, відчуття приналежності і меж групи і її місця в організації;

• групова свідомість, яка торкається раніше усього визнання правильності і доцільності соціальних норм, характерних тільки для цієї групи, а також зв'язку цих норм з нормами культури організації;

• цілі, що ясно розуміються, — необхідна ознака групи в організації, оскільки сама організація є цільовою групою;

• взаємозалежність між членами групи, яка може виникати тільки в ході спільної діяльності, спрямованої на досягнення спільних цілей;

• здатність індивідів діяти у складі групи, що припускає конформність до існуючих норм, визнання лідерів групи і взаємодію без соціальної напруженості і конфліктів;

• наявність чітко певних групових ролей, обумовлених місцем працівника в організації, тобто її статусом і позицією.

Формальні групи в організації - це групи, створені при горизонтальному та вертикальному поділі праці, вони утворюють структурні підрозділи. Формальні групи мають формально призначеного керівника, формально визначені посади членів групи та закріплені за кожним членом групи функції і завдання.

Неформальні групи в організації створюються не за розпорядженнями керівництва і формальними постановами, а самими працівниками організації у відповідності з їх взаємними симпатіями, спільними інтересами, однаковими захопленнями, звичками та ін.

Неформальна група - це спонтанно виникаюча група працівників організації, які регулярно взаємодіють для досягнення спільної мети.

Структурні характеристики групи включають наступне:

* - комунікації в групі та норми поведінки;
* - статус та ролі членів групи;
* - особисті симпатії та антипатії між членами групи;
* - силу та конформізм.

Комунікації в групі та норми поведінки визначаються тим, хто, з ким, і як контактує.

Статус та ролі членів групи визначаються тим, хто яку займає позицію в групі і що робить.

Особисті симпатії та антипатії між членами групи виявляються в тому, хто кому подобається І хто кого любить.

1. **Етапи групової динаміки.**

Індивіди включаються як у формальних, так і неформальні групи **з** причин, пов'язаних, по-перше, з необхідністю досягнення організаційних цілей і виконанням завдань, і, по-друге, з потребою в спілкуванні в ході соціальних процесів, а також на основі почуттів задоволеності або незадоволення, приязні або неприязні.

До основних чинників, які впливають на ефективність роботи будь-яких груп, слід віднести наступні: розмір групи, склад групи, групові норми поведінки, згуртованість, групова однодумність, конфліктність, статус членів групи, функціональні ролі членів групи (цільові ролі: ініціювання діяльності; пошук інформації; збір точок зору; надання інформації; висловлювання думок; опрацювання; координування; узагальнення; підтримуючи ролі: заохочення шляхом дружелюбного, душевного ставлення до інших; забезпечення участі; встановлення критеріїв; ретельність; вираження почуттів групи).

Основними причинами вступу в групу є: почуття приналежності, взаємодопомога, взаємозахист, тісне спілкування і зацікавленість.

1. **Основні напрямки дослідження організаційної поведінки та методи збору соціологічної інформації**.

При вивченні організаційної поведінки активно використовується інструментарій психології та соціології, зокрема такі методи:

• *опитування -* інтерв'ю, бесіди, анкетування, тестування. Вони вимірюють рівень задоволеності працею, кліматом в колективі, своїм статусом в організації;

• аналіз документів *-* вивчення документів, що регламентують діяльність працівників і груп (статут організації, контракти, посадові інструкції, положення про підрозділи, корпоративний кодекс поведінки);

• *спостереження -* вивчення взаємовідносин між людьми, стану робочого місця, рівня продуктивності та інтенсивності праці, зовнішнього вигляду працівника, мови спілкування і т.п .;

• *соціометрія -* метод соціально-психологічного дослідження міжособистісних відносин в групі з метою визначення структури взаємовідносин, ролей і статусів членів групи, в тому числі виявлення неформальних лідерів, психологічної сумісності, визначення відносин до лідера, виявлення стилю керівництва;

• *експеримент* - проведення лабораторних або природних експериментів;

При цьому досліджуються такі види відносин:

• кооперації;

• влади і управління;

• власності;

• неформальні.

**Тема 2. Відбір персоналу в організацію та його адаптація.**

1. Поняття та характеристика персоналу організації.
2. Набор та відбір персоналу.

### Опитування та аналіз документів як методи для отримання інформації для ефективного відбору персоналу

1. Поняття, етапи, типи, чинники адаптації персоналу в організації.
2. Дослідження проблем, що виникають під час адаптації персоналу в організації
3. **Поняття та характеристика персоналу організації.**

Персонал організації - це сукупність постійних працівників, що отримали необхідну професійну підготовку та (або) мають досвід практичної діяльності.

З огляду на те, що багато організацій поза основною діяльністю виконують функції, які не відповідають головному їхньому призначенню, усіх працівників підрозділяють на дві групи: *персонал основної діяльності та персонал неосновної діяльності.* Зокрема у промисловості до першої групи - промислово-виробничого персоналу - відносять працівників основних, допоміжних та обслуговуючих виробництв, науково-дослідних підрозділів та лабораторій, заводоуправління, складів, охорони - тобто всіх зайнятих у виробництві або його безпосередньому обслуговуванні. До групи непромислового персоналу входять працівники структур, які хоч і перебувають на балансі організації, але не зв’язані безпосередньо з процесами промислового виробництва: житлово-комунальне господарство, дитячі садки та, амбулаторії, навчальні заклади тощо.

Групи персоналу: керівники, спеціалісти, службовці, робітники.

Персонал можливо класифікувати: за рівнем освіти; за спеціалізацією та кваліфікацією; за професійною приналежністю; за стажем роботи в цілому, в конкретній організації та відділі; за соціально-демографічними ознаками. Приналежність до всіх цих груп може впливати на його ставлення/поведінку/оцінки/мотиви/сприйняття/установки.

вимоги до персоналу відповідно до цілей організації :

1) визнання і прийняття культурних норм організації, передусім норм влади і підпорядкування, норм діяльності, відношення до цілей організації;

2) заповнення персоналом усіх без виключення статусів в організаційній структурі;

3) функціональна залучення кожного члена організації в загальний процес досягнення цілей, що означає не лише виконання ним вимог своєї ролі, але і зв'язаність її з іншими ролями, без чого неможливий ефект синергії і успіх діяльності організації в цілому;

4) підлеглість усіх членів організації заздалегідь розробленим і поставленим цілям.

1. **Набор та відбір персоналу.**

Початкова інформація про персонал і потребу в ньому припускає виявлення робочих місць, які з'являються в перспективі, з їх характерними особливостями, тобто чисельності необхідних організації працівників і їх якісну специфіку. Ця інформація спрямована на залучення працівників, що знаходяться в даний момент поза організацією, але потенційно здатних виконувати ролеві вимоги для досягнення організаційних цілей. Для цього робиться оцінка ринку робочої сили, наявних нині професіоналів-фахівців в необхідних областях діяльності, їх потреб і установок, можливостей їх використання у рамках організації.

Після виявлення чисельності і якісного складу необхідних організації працівників слід оцінити можливості і наслідки залучення їх в організацію з точки зору ресурсів організації.

Підбір персоналу — процес, в ході якого здійснюється оцінка можливостей кожного потенційного працівника успішно виконувати ролеві вимоги в умовах даного конкретного статусу. Йдеться про визначення придатності кожного претендента для вирішення тих виробничих завдань, які ставить керівництво організації, інакше кажучи, при підборі персоналу вирішується проблема адекватного функціонування працівника в тих виробничих ситуаціях, які специфічні для вакантних статусів. Підбір персоналу здійснюється по наступним основним параметрам:

• професійні якості, які включають певний рівень знань і навичок в майбутньої діяльності;

• рівень загальної культури;

• особові якості індивіда, зокрема здібності і схильності до цього виду діяльності;

• психічні якості, а саме: психічна стійкість, здатність долати стресові ситуації;

• соціально-психологічні якості — здатність до безконфліктного спілкування, здатність органічно включатися в стосунки влади і підпорядкування, характерні для цієї організації;

• фізичні дані, які можуть виявитися дуже важливими при виконанні деяких видів діяльності в організації.

Підбір персоналу містить 2 етапи: набір (в результаті ми маємо велику сукупність потенційних кандидатів, які задовольняють формальним вимогам організації та бажають стати її членом) та відбір (в результаті обирають найкращих претендентів після співбесід, тестування, перевірки документів …)

Всі джерела найму можна розділити на дві основні групи - зовнішні та внутрішні. Використання зовнішніх передбачає пошук майбутніх співробітників за межами компанії. Внутрішній набір говорить про пошук відповідних кандидатів серед її поточного складу.

Вди внутрішнього найму:

* ротація (переведення співробітника з однієї посади на іншу без зміни місця роботи в цілому, зазвичай тригером для цього виду найму є рішення керівництва);
* внутрішній конкурс (при оголошенні якого кожен бажаючий може запропонувати свою кандидатуру або взяти участь у реферальній програмі та порекомендувати знайомого);
* поєднання (актуально тим, хто чудово справляється зі своїми обов'язками і хоче більшого).

7 основних зовнішніх джерел найму персоналу:

1. робітні сайти / портали вакансій / job-портали (незалежно від назви, найпопулярніший спосіб пошуку відповідних кандидатів сьогодні);
2. соціальні мережі (насамперед LinkedIn, та інші професійні соц.мережі);
3. оф- та онлайн професійні заходи (конференції, майстер-класи, воркшопи тощо);
4. сторінка вакансій на сайті компанії;
5. сторінка з резюме випускників на сайтах університетів та EdTech компаній;
6. ярмарки вакансій;
7. рекрутингові агенції (професійні компанії, що спеціалізуються на доборі персоналу).

### Опитування та аналіз документів як методи для отримання інформації для ефективного відбору персоналу

Для активізації внутрішнього найму необхідне:

1. Сформувати базу даних працівників.

Включити до неї всіх тих, хто на даний момент працює або коли-небудь працював у компанії, вказавши максимально вичерпно їх освіту, досвід, професійні навички, причому навіть ті, що виходять за рамки поточної позиції.

2. Зібрати базу даних кандидатів, які не пройшли процес відбору.

(дані тих, хто хоча одного разу виявив інтерес до вашої компанії, але з якихось причин не був найнятий. Подібна база може бути оформлена у вигляді картотеки резюме, очевидно, з дотриманням законодавства про охорону особистих даних).

3. Продумати інформаційні канали, завдяки яким співробітники зможуть дізнаватися про можливість зміни позиції (дошка оголошень, "листи щастя" про те, що в компанії відкрито кілька вакансій).

4. Розробити реферальні (рекомендаційні) програми для внутрішнього найму

Зовнішні джерела найму

1. Аналіз резюме
2. сторінка з резюме випускників на сайтах університетів
3. соціальні мережі (насамперед LinkedIn, та інші професійні соц.мережі);

Перша співбесіда з кандидатом на посаду.

1. **Поняття, етапи, типи, чинники адаптації персоналу в організації. Адаптація персоналу=Онбординг**– це процес формальних та неформальних процедур щодо прийняття нового співробітника, який починається з моменту підписання пропозиції про роботу і може тривати до 1 року в компанії, в залежності від корпоративної культури.

Задачі адаптації:

* Надати новачкові всі необхідні шаблони документів і провести зарахування в штат згідно з нормами закону та без стресу для нового співробітника;
* Надіслати новачкові всю необхідну інформацію про його нову посаду, посадову інструкцію, документи з бази знань, що стосуються його безпосередньо;
* Ознайомити з роботою його департаменту і познайомити з колегами;
* Створити умови для легкого проходження випробувального терміну і врегулювати всі питання з цього приводу;
* Залучити співробітника до роботи і поставити йому цілі на найближчий період;
* Закласти фундамент для довірчих робочих взаємин, зміцнити бренд роботодавця;
* Ознайомити з корпоративною культурою та цінностями компанії.
* Соціальна адаптація: тип взаємодії індивіда або соціальної групи з навколишнім середовищем з метою співіснування та взаємодії.

Є три етапи процесу соціальної адаптації:

* − орієнтаційний, працівник знайомиться з соціальним середовищем;
* − оцінювальний, спрямований на вибір ціннісних орієнтацій;
* − сумісності, на якому новий працівник повністю адаптується.

Трудова адаптація − це взаємодія працівника з новою робочою ситуацією, в процесі якої узгоджуються вимоги та очікування її учасників.

Адаптація до роботи поєднує різні типи адаптації: професійну, соціально-психологічну, організаційну, соціальну та побутову

Проблема входження людини до організації:

* адаптація до нового оточення;
* до санітарно-гігієнічних умов праці;
* до режиму праці;
* до змісту праці;
* до культури організації (норми, цінності, встановлені стандарти)

Види трудової адаптації:

* Первинна адаптація - адаптація працівника, що вперше приступив до трудової діяльності, пристосування молодих працівників, які не мають досвіду професійної діяльності.

Вторинна адаптація - при вступі на нове місце роботи, тобто пристосування співробітників, що мають досвід трудової і професійної діяльності

Дві форми трудової адаптації:

Активна адаптація - діяльну прагнення працівника, з одного боку, швидше освоїти особливості середовища, зрозуміти і врахувати в своїх вчинках закономірності поведінки колективу, з іншого боку, здатність впливати на середу, що б змінити її норми цінності, форми взаємодії і діяльності відповідно до своїх уявленнями.

Пасивна адаптація- бездіяльність працівника, яка може бути наслідком різних причин, таких, як відсутність мотивації на підприємство, небажання «вписуватися» в колектив через бажання знайти інше місце роботи, більш відповідає потребам людини, а так само через характерологічних особливостей людини.

Змістовна сторона характеризує ступінь зміни поведінки людини в процесі адаптації та має кілька стадій:

1. Ознайомлення - детальне знайомство з колективом і новими обов'язками. Працівник отримує інформацію про нову ситуацію в цілому, про критерії оцінки різних дій, про норми поведінки.
2. Пристосування - засвоєння стереотипів поведінки, прийнятих в колективі. Працівник починає визнавати головні елементи нової системи цінностей, але продовжує зберігати багато своїх установок.
3. Асиміляція - повне пристосування працівника до трудової середовищі, прийняття її традицій, норм, системи цінностей.
4. Ідентифікація - ототожнення особистих інтересів і цілей з цілями колективу і організації в цілому. Ядро будь-якої організації становлять ідентифіковані працівники.

Організаційна складова включає кілька етапів:

* Оцінка рівня підготовленості новачка (1 місяць). За цей період новий працівник має можливість продемонструвати свої можливості, досвід, знання і навички.
* Орієнтація (3 - 6 місяців). У цей період відбувається практичне знайомство нового працівника зі своїми обов'язками, посадовою інструкцією, вимогами з боку керівника і організації. Дієва адаптація. Новачок пристосовується до свого статусу, включається в міжособистісні стосунки з колегами.
* Оціночний етап (1 рік). Тут приймається остаточне рішення про приєднання до професії і колективу, осягаються тонкощі професійної майстерності.
* Функціонування. Поступово долаються виробничі і міжособистісні проблеми, здійснюється перехід адаптанта до стабільної роботи. Керівнику необхідно проводити співбесіди з новим працівником в кінці кожного тижня, щоб він не відчував себе дискомфортно через різних проблем і порушень.
* Заключний етап. Відбувається подальше формування працівника до його повної сумісності з трудовим середовищем. Новий працівник стабілізується і зміцнюється в даній професії, що істотно знизить ризик плинності кадрів в даній організації.

1. **Дослідження проблем, що виникають під час адаптації персоналу в організації**

30% працівників звільняються протягом 45 днів з дати виходу на роботу

причиною такого високого відсотка сходу з дистанції є такі фактори:

1. Зміна ставлення до виконуваної роботи,
2. Розбіжність думок з прямим начальством,
3. Невідповідність умов роботи очікуванням
4. Нестача навчання
5. Просто сумно
6. Немає відчуття потреби
7. Відчуття відторгнення від команди
8. Не вистачило навичок
9. Занадто важко

При цьому 56% опитаних сказали, що наявність ментора чи людини, з якою одразу почали спілкуватися та дружити, допомогла швидше увійти в курс справ, влитися в команду та почати ефективно працювати.

**Тема 3. Задоволеність персоналу працею та плинність кадрів.**

1. Умови праці в організації: поняття, аспекти дослідження.
2. Чинники задоволеності умовами праці.
3. Дослідження ставлення персоналу до оплати його праці.
4. Методи дослідження задоволеності персоналу працею в організації.
5. Плинність кадрів: поняття, види, чинники.
6. Профілактика патологічної плинності кадрів в організації
7. **Умови праці в організації: поняття, аспекти дослідження**

Задоволеність працею, її забезпечення, оцінювання та підвищення є важливими питаннями для підприємств у тому значенні, що задоволений, дисциплінований, грамотний персонал – це запорука успіху компанії

Задоволеність працею формується під впливом низки факторів, серед яких найбільшу роль відіграють такі:

1) оплата праці;

2) власне праця;

3) особистісний інтерес до роботи як такої;

4) можливості просування по службі;

5) стиль керівництва, лідерство;

6) колеги, товариські відносини в колективі;

7) умови праці.

Умови праці — це обстановка, в якій здійснюється трудова діяльність, тобто характер устаткування та організації робочих місць, рівень дотримання санітарно-гігієнічних і естетичних норм, психологічний клімат, це сукупність факторів виробничого середовища, що впливають на здоров’я та працездатність людини в процесі праці.

Виділяються такі елементи умов праці:

1. Санітарно-гігієнічні, що характеризують виробниче середовище, на яке впливають предмети та засоби праці, а також технологічні процеси (промисловий шум, вібрація, токсичні речовини, промисловий пил, температура повітря та інші). Усі вони кількісно оцінюються за допомогою методів санітарно-гігієнічних досліджень і нормуються шляхом установлення стандартів, санітарних норм і вимог.
2. Психофізіологічні елементи обумовлені змістом праці та її організацією (фізичне навантаження, нервово-психологічна напруга, монотонність трудового процесу тощо). Елементи цієї групи, за винятком фізичних зусиль і монотонності, не мають затверджених нормативів.
3. Естетичні елементи сприяють формуванню позитивних емоцій у працівника (художньо-конструктивне рішення робочого місця, освітлення, функціональна музика тощо). Кількісних оцінок елементи цієї групи не мають. Визначення естетичного рівня умов праці здійснюється за допомогою методів експертного оцінювання.
4. Соціально-психологічні елементи характеризують взаємовідносини у трудовому колективі, створюючи відповідний психологічний настрій працюючих (соціальний клімат). Вони не мають одиниць виміру, норм і стандартів. Але соціологічні дослідження у вигляді усного опитування, анкетування сприяють їх об’єктивному оцінюванню.
5. Технічні елементи визначаються рівнем механізації праці. Праця, а відповідно умови й охорона праці, є реаліями різних систем, з одного боку, «людина — машина (технологічний процес)», «людина — виробниче середовище», «людина — машина (технологічний процес) — виробниче середовище», а з іншого «людина — колектив — суспільство», — «людина — суспільство — природа».

Для перших трьох систем умови праці розглядаються у межах робочого місця, дільниці, цеху, виробництва, а для останніх двох — у межах підприємства, галузі, регіону.

1. **Чинники задоволеності умовами праці.**

Чинники задоволеності умовами праці: соціально-демографічні характеристики персоналу (стать, вік, сімейний стан), досвід роботи, рівень кваліфікації, рівень матеріального достатку, стан здоров’я, стаж роботи в колективі, особисті вимоги людини, наявність вакансій за фахом та затребуаність на ринку праці, особиста мотивація до праці.

Найважливішою складовою частиною проведення дослідження рівня задоволеності працею є визначення факторів задоволеності.

Однією з найбільш перших теорій, що виявляє фактори задоволеності працею, прийнято вважати двухфакторную теорію мотивації Ф. Херцберга.

Згідно даної змістовної теорії мотивації, до факторів, що викликають задоволення - мотиватора, відносяться власне змістовні характеристики трудової діяльності, успіхи і досягнення особистості або групи в праці, перспективи кваліфікаційно-професійного, у тому числі і кар'єрного, зростання, визнання з боку соціального оточення, в Зокрема, показники престижного і іміджевого характеру, а також відповідальність. Гігієнічні фактори - фактори, що викликають незадоволення - Херцберг співвідносить з ергономічними умовами праці, рівнем матеріальної винагороди, стилем керівництва, характером міжособистісних відносин у трудовому колективі і політикою організації.

Таким чином, задоволеність працею, як правило, підвищується при оптимізації мотиваційних чинників. У разі ж поліпшення гігієнічних показників найчастіше знижується незадоволеність роботою, але далеко не завжди змінюється показник задоволеності працею.

До теорій, що виділяють фактори задоволеності працею, можна віднести теорію характеристик роботи Дж. Р. Хекман і Г. Р. Олдхема. Автори виділили п'ять характеристик роботи, необхідних для того, щоб робота приносила співробітникам задоволення:

1) різноманітність навичок - чим більше навичок і вмінь потрібно для роботи, тим вона привабливіше для виконавця;

2) завершеність робочого завдання - роботи, які складають єдине ціле, більш змістовні, ніж роботи, які є лише деякою частиною всієї роботи;

3) важливість роботи - роботи, які важливі для інших людей, більш змістовні, ніж незначні роботи;

4) автономність - самостійність підвищує самооцінку працівника;

5) зворотний зв'язок - роботи, в які включена зворотний зв'язок, що показує, як співробітник виконує свою роботу, більш змістовні, ніж роботи без зворотного зв'язку.

М. Аргайл виділяє наступні фактори задоволеності працею : заробітня плата; відносини з співробітниками; стосунки з керівництвом; можливості просування по службі; інші фактори задоволеності (задоволеність умовами; фірмою; організацією часу; наданням вільного статусу і особистої ідентичності; перспективні життєві цілі; почуття спільності діяльності, поділюване з іншими людьми; вимушена активність).

У рамках дослідження, проведеного інститутом Геллапа, були визначені наступні показники задоволеності працею (сформульовані у вигляді питань, позитивні відповіді співробітників на які виявляють рівень задоволеності працею):

* Чи знаю я, що від мене очікується на роботі?
* Маю я матеріалами та обладнанням, необхідними для правильного виконання моєї роботи?
* Чи є у мене можливість на роботі щодня займатися тим, що я вмію найкраще?
* Оголошували мені подяку або хвалили за добре виконану роботу за останні дні?
* Чи виявляє мій безпосередній керівник або будь-хто інший на роботі турботу про мене як про особистість?
* Чи є на роботі людина, яка заохочує мій ріст?
* Чи вважаються на роботі з моєю думкою?
* Чи дозволяють мені відчувати важливість моєї роботи, завдання, цілі моєї компанії?
* Чи вважають мої колеги своїм обов'язком виконувати роботу якісно?
* Чи працює в моїй компанії один з моїх кращих друзів?
* Розмовляв зі мною хто-небудь про моє прогресі за останні шість місяців?
* Чи були у мене можливості для навчання і росту протягом минулого року?

Існує ряд досліджень, в яких розглядаються також і суб'єктивні чинники задоволеності працею. Так, Д. Шульц, С. Шульц в якості факторів, що впливають на ступінь задоволеності працею, називають: вік, стать, статус, стаж роботи, емоційну стабільність / нсстабільность, стан здоров'я та ін .

Виходячи з "суб'єктивного" підходу до виділення факторів задоволеності працею можна зробити висновок, що ступінь задоволеності працею знаходиться в тісній залежності від рівня домагань людини. Людина з більш високим рівнем домагань більш критично ставиться до всіх елементів робочої ситуації, причому задоволеність буде тим менше, чим вище рівень домагань .

Таким чином, механізм формування задоволеності працею залежить від багатьох факторів. Всю сукупність цих факторів можна умовно розділити на:

* внутрішні, пов'язані з трудовою установкою (ціннісні орієнтації на працю);
* зовнішні, пов'язані з обставинами, з якими працівник стикається на своєму робочому місці;
* особистісні.

1. **Дослідження ставлення персоналу до оплати його праці.**

Складові оплати праці: зарплатня, премії, наявні пільги та соціальний захист.

Оцінка оплати: розмір виплат; своєчасність та форма виплат; справедливість розподілу виплат.

Елементи матеріального впливу

* Достатній рівень заробітної плати
* Залежність розміру премії від затрат робочого часу
* Залежність розміру премії від обсягу і якості виконаної роботи
* Залежність розміру премії від результатів індивідуальної та групової роботи

1. **Методи дослідження задоволеності персоналу працею в організації.**

Дослідження рівня задоволеності працею дозволяє виявити рівень мотивації співробітників, фактори, що викликають демотивацію, визначити потенційну плинність кадрів. Значення дослідження задоволеності працею пояснюється тим, що вона знаходиться в тісному взаємозв'язку з іншими трудовими установками і може виступати передумовою формування лояльності персоналу.

Процес дослідження рівня задоволеності працею можна розділити на три основних етапи.

Перший етап  пов'язаний з розумінням необхідності проведення дослідження і визначенням його цілей. Як правило, основні цілі даної процедури полягають в наступному:

* підвищення задоволеності персоналу роботою;
* зниження плинності кадрів;
* з'ясування мотиваційних переваг людей;
* виявлення основних проблем і причин невдоволення співробітників.

Другий етап  полягає в підготовці (вибір методу дослідження, розробка анкети) і проведенні дослідження.

Задоволеність працею працівників виражається в двох формах: у думках і судженнях (так звана вербальна задоволеність працею) і в реальному поведінці. Отже, існують і два види показників задоволеності працею: суб'єктивні і об'єктивні.

На практиці, як правило, намагаються виміряти і досліджувати ступінь задоволеності працею за допомогою суб'єктивних показників, тобто на основі суб'єктивних оцінок самими працівниками.

Існує кілька способів вимірювання рівня суб'єктивної задоволеності працею: опитування (анкетування, інтерв'ю), соціально-психологічна бесіда. Найбільш часто використовуваним методом дослідження задоволеності працею є опитування. На практиці більша частина компаній воліє використовувати переважно метод анкетування. Перевагами анкетування в порівнянні з іншими методами дослідження задоволеності працею є його анонімність (відповідно, велика об'єктивність результатів дослідження), відносно невеликі часові та фінансові витрати на проведення дослідження, легкість обробки результатів.

**Застосовувані в даний час способи вимірювання задоволеності працею можна розділити на чотири групи:**

* 1. **Найпоширеніший метод – пряме запитання респонденту про його задоволеність працею.**
  2. **Індекси. Конструкція індексу перебуває у певному зв’язку з дослідницькими уявленнями про задоволеність працею і структурою задоволеності. У разі використання індексу в нашій країні застосовується індекс задоволеності працею, розроблений авторами монографії «Людина та її робота», який будується з особистого співвідношення відповідей на один прямий і два непрямих питання: «В якій мірі в цілому Ви задоволені роботою»; «Хотіли б Ви перейти на іншу роботу?»; «Припустимо, що з якихось причин Ви тимчасово не працюєте, повернулися б Ви на своє колишнє місце роботи?».**
  3. **Метод семантичного диференціала є комбінацією методу контрольованих асоціацій і процедур щодо шкал; при цьому вимірювані об’єкти (поняття, зображення, персонажі тощо) оцінюються за рядом біполярних градуальних (трьох, п’яти, семибальних) шкал, полюси яких, як правило, задаються вербально. Разом з вербальними розроблені невербальні семантичні диференціали, де як полюси шкал використовуються графічні опозиції, живописні картини, фотопортрети.**

**4 . Крім опитувальних методик існують спроби будувати шкали задоволеності працею на основі об’єктивної, спостережуваної поведінки, наприклад, використовуючи в якості основи для цієї шкали інтенсивність звільнень за власним бажанням.**

Використовувані в анкетах питання визначенню задоволеності працею в розрізі факторів можна розбити на чотири основні групи:

Перша група - питання про стан задоволеності працею (загальна оцінка) зводяться до питання: "Якою мірою Ви в цілому задоволені працею (окремими факторами)?". Респонденти повинні відповісти, вибравши один з декількох можливих відповідей.

Друга група - питання про виявлення думок з приводу причин задоволеності-незадоволеності працею.

Третя група - питання про можливих подальших діях індивіда. Як правило, за допомогою цих питань намагаються виявити потенційну плинність кадрів.

Четверта, рідше використовувана, група питань стосується думок обстежуваних про те, що необхідно було б зробити для підвищення ступеня задоволеності працею.

Третій етап дослідження рівня задоволеності працею пов'язаний з інтерпретацією результатів і прийняттям рішень за результатами проведеного дослідження.

1. **Плинність кадрів: поняття, види, чинники.**

Плинність персоналу являє собою одну з частин загального руху трудових ресурсів в економіці. Це особлива, самостійна форма руху, що складається з неорганізованих звільнень працівників з організацій у зв'язку з розірванням трудового договору з ініціативи працівника або роботодавця, а також з незалежних від волі сторін обставин.

Плинність кадрів - це рух робочої сили зі зміною складу працівників організації.

Існують різні види плинності кадрів.

При оцінці плинності персоналу організації прийнято виділяти внутрішньоорганізаційну і зовнішню плинність персоналу.

Внутрішньоорганізаційна плинність пов'язана з трудовими переміщеннями працівників всередині однієї організації.

Зовнішня - характеризується переміщеннями персоналу між різними організаціями, галузями і сферами економіки.

Плинність кадрів ділиться на фонову (призов до армії, вихід на пенсію, звільнення в зв'язку з вступом до навчального закладу) і наднормативну плинність - це незадоволеність заробітною платою, житловими умовами і соціально-психологічним кліматом тощо.

Плинність кадрів також буває загальна (по підприємству в цілому) і приватна (за професійними і статево-віковими групами). Крім цього виділяють потенційну (число працівників, які можуть звільнитися при подальшому незадоволенні їх потреб) і фактичну (число звільнених працівників) плинність.

Серед тих, хто звільняються за власним бажанням не так вже й багато тих, кого зазвичай називать літунами. У категорію «літунів» зазвичай потрапляють ті, хто змінив протягом року не менше двох підприємств за власним бажанням. Вони складають до 10% загального числа звільнених працівників за власним бажанням. В більшості своїй мотиви прийняття такого рішення відображають існуючі на підприємствах недоліки в області організації праці, її умов та заробітної плати, взаємовідносин у виробничому колективі, відображають прагнення трудящих жити і працювати в кращих умовах або вирішити деякі свої найважливіші життєві проблеми.

Можна виділити два види плинності кадрів - фізичну і психологічну (приховану).

Фізична плинність кадрів охоплює тих працівників, які в силу різних причин звільняються і залишають організацію.

Прихована або психологічна плинність кадрів виникає у тих співробітників, які зовні не покидають організацію, але фактично йдуть з неї, вимикаються з організаційної діяльності.

Чинники, що викликають плинність персоналу:

А) Внутрішні чинники:

1) Низька заробітна плата.

2) Несправедливість зарплати, тобто відсутністю її зв'язку з результатами праці, хаосом в співвідношенні зарплат фахівців різних підрозділів, різкою різницею зарплат однорідних фахівців на підприємствах одного регіону

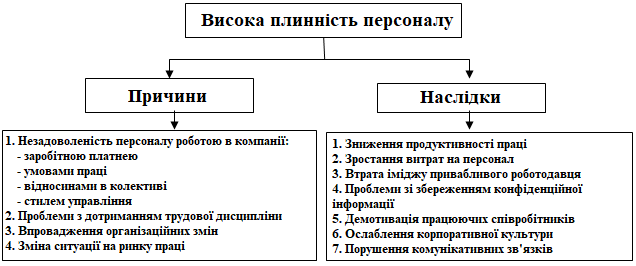
3) Відсутність кар'єрного росту, набуття досвіду, можливості навчання або підвищення кваліфікації

4) Якщо не складаються стосунки з колективом і керівництвом, постійний дискомфорт на роботі

5) Одноманітний зміст роботи

Б) Зовнішні та особистісні чинники





Для докладного аналізу плинності слід використовувати спеціальні анкети та анкети для аналізу мотивації до праці. При звільненні за власним бажанням у зарубіжних організаціях практикується проведення заключного інтерв'ю.

Заключне інтерв'ю дозволяє:

а) виважено оцінити факт звільнення і всі пов'язані з ним наслідки;

б) надати колишньому співробітнику психологічну підтримку, якщо він в такий потребує;

в) отримати додаткову інформацію про стан справ в організації;

г) частково або повністю зняти різні претензії обох сторін одна до одної;

д) в деяких випадках запобігти звільнення, зберігши для організації цінного працівника.

Таким чином, причин, що породжують плинність персоналу, досить багато. Самі працівники найбільш часто називають такі:

* відсутність можливості професійного зростання;
* незатребуваність роботи вищим керівництвом;
* відсутність у компанії коштів на персонал;
* зниження рівня заробітної плати внаслідок інфляції;
* соціальна незахищеність;
* проблеми з корпоративною дисципліною;
* відсутність перспектив кар'єрного зростання;
* відірваність керівництва від рядових працівників;
* відсутність прозорої, зрозумілої, ефективної системи мотивації;
* розподіл людей на «старих» і «нових», «своїх» і «інших»;
* встановлення зарплат не за вкладом, а по наближеності до керівництва;
* відсутність зацікавленості у керівництва в збереженні персоналу;
* невідповідність професійного рівня виконуваних посадовими обов'язками;
* нескладний відносини в колективі, з керівництвом;

звільнення «за компанію» з колегами по роботі

1. **Профілактика патологічної плинності кадрів в організації**

Етапи приведення рівня плинності до прийнятного для організації значення

1. 1 Визначення рівня плинності кадрів.
2. Визначення рівня економічних втрат, викликаних плинністю кадрів
3. Визначення причин плинності кадрів
4. Визначення системи заходів, спрямованих на нормалізацію процесу вивільнення робочої сили, вдосконалення процедури звільнення, подолання зайвого рівня плинності. Для цього заходи можна розділити на три основні групи:

- техніко-економічні (поліпшення умов праці, вдосконалення системи матеріального стимулювання, організації та [управління виробництвом](http://ua-referat.com/Управління_виробництвом) тощо);

- [організаційні](http://ua-referat.com/Організація) (вдосконалення процедур прийому та звільнення працівників, системи професійного просування працівників тощо);

- соціально-психологічні (удосконалювання стилів і методів керівництва, взаємовідносин у колективі, системи морального заохочення та ін.)

5. Визначення ефекту від здійснення розроблених заходів, вдосконалення процедури звільнення, подолання зайвого рівня плинності.

**Тема 4. Оцінка персоналу в організації. Професійне вигорання. Вимоги персоналу щодо професійного навчання та кар’єрного просування.**

1. Поняття «оцінка персоналу». Критерії оцінки персоналу.
2. Функції оцінки персоналу. та суб'єкти оцінювання.
3. Методи оцінки персоналу організації.
4. Поняття та ознаки професійного вигорання. Діагностика професійного вигорання персоналу та шляхи його профілактики.
5. Професійне навчання в організації: форми та напрямки.
6. Поняття та типи кар'єри в організації.
7. Методи оцінювання вимог персоналу щодо професійного навчання та кар'єрного просування.
8. **Поняття «оцінка персоналу». Критерії оцінки персоналу.**

У практиці управління персоналом оцінювання працівника є процедурою, яка проводиться з метою визначення ступеня відповідності особистих якостей працівника, кількісних і якісних результатів його діяльності, встановленим вимогам. Оцінювання є фактором ефективного управління підприємством, оскільки дає змогу визначити найбільш оптимальний варіант використання такої складової виробництва, як робоча сила.

Оцінювання персоналу можна поділити на такі види:

1) кількісне оцінювання, пов’язане з кількісними показниками досягнутого результату; 2) якісне оцінювання, яке дає змогу врахувати якісні показники діяльності; 3) аналітичне оцінювання, яке формується як підсумок оцінок за всіма критеріями.

Початковим етапом оцінювання професіоналізму є функціональний аналіз робочого місця, посади, професії, здійснення якого дає можливість створити перелік найважливіших для кожного конкретного випадку професійних якостей і кваліфікаційних вимог.

Найбільш розповсюджений метод функціонального аналізу базується на врахуванні чотирьох аспектів виконуваної роботи:

1) коли, з ким і яку роботу виконує працівник;

2) які методи і прийоми він застосовує;

3) які механізми, інструменти і обладнання використовує;

4) які матеріали і вироби виготовляє і які види послуг та обслуговування здійснює.

Перші три виміри стосуються дій, які виконуються для завершення роботи, четвертий – результатів роботи. Опис робіт може бути основою для їхньої класифікації, стандартом виконання роботи і використовуватись для повного переліку професій.

Наступним кроком оцінювання професіоналізму є визначення переліку професійних якостей і кваліфікаційних вимог, що передбачає охоплення трьох напрямів:

* оцінювання рівня професійної підготовки через оцінювання знань, навичок і вмінь;
* оцінювання рівня психологічної професійної підготовки, яке передбачає дослідження мотивів праці, рис характеру, темпераменту та інших індивідуальних якостей і здібностей;
* оцінювання результативності праці, яке відображається через кількісні та якісні показники.

Сукупність засобів оцінювання охоплює екзамени, заліки, співбесіди, інтерв’ю, тестування, нормативні документи, висновки оцінних комісій.

Найбільш складним і найменш регламентованим є вибір системи конкретних оцінних показників. Показники оцінювання можуть характеризувати як загальні моменти, рівноцінні для всіх працівників, так і специфічні норми праці та поведінки для конкретного робочого місця чи посади. У першому разі показники оцінки визначають належність працівника до конкретної організаційно-соціальної системи, в другому – відповідність професійним вимогам.

Доволі поширеним серед вітчизняних і зарубіжних науковців є поділ показників оцінювання на три групи, а саме: результативності праці; професійної поведінки; особистих якостей.

Основним показником результативності праці є її продуктивність. Завдання оцінювання продуктивності є простим, якщо продуктивність праці може бути виражена одним показником. Якщо ж продуктивність праці за допомогою одного показника виразити неможливо, виникає потреба у виділенні низки показників, які найкращим чином характеризують це поняття, або у пропозиції зведення низки показників до одного. Подібна проблема виникає насамперед на рівні окремих підприємств.

Використовуючи категорію продуктивності праці, постійно треба мати на увазі такі моменти. З одного боку, це поняття може бути кількісно вираженим, але не забезпечувати цілісної уяви про виробничий процес. З іншого – це поняття, яке багатогранно характеризує процес праці, але для визначення потребує низки показників, через що важко реалізується в практичній діяльності. Так, у разі оцінювання результатів праці керівників та спеціалістів можна і необхідно застосовувати лише систему показників.

Показники професійної поведінки характеризують ступінь усвідомлення працівником власної функціональної ролі та відповідності переліку професійно важливих якостей.

Третя група показників пов’язана з найбільшими проблемами при їхньому відборі, формулюванні та обліку, що зумовлено широким спектром особистих якостей, значним суб’єктивізмом при їхньому сприйнятті і високою ймовірністю порушень правил вибору критеріїв. Наприклад, в окремих компаніях США при оцінюванні до списку розумових здібностей і особистих якостей вміщають практично всі людські чесноти, чисельністю до 500 найменувань.

Найчастіше серед них наявні, крім коефіцієнта інтелектуальних здібностей, такі якості, як самостійність у діях і вчинках, логіка, емоційна витривалість, відданість компанії, лояльність, творчі здібності, ініціативність. Зрозуміло, що набір особистих якостей не може бути визначальним критерієм оцінювання діяльності працівника, оскільки не може виконувати основної функції – сприяти пошуку засобів покращення результатів цієї діяльності, підвищенню продуктивності праці. Особисті якості є критерієм оцінювання, зокрема, керівників переважно при наймі, коли неможливо перевірити результати діяльності.

Оцінювання насамперед потрібне для визначення розмірів винагороди, оскільки лише за умови об’єктивного оцінювання досягнень працівника можливо справедливо винагородити його працю.

1. **Функції оцінки персоналу. та суб'єкти оцінювання.**

* оцінювання дає змогу виявити наскільки продуктивно виконує працівник покладені на нього обов’язки і виробничі функції, наскільки корисною є його праця і внесок у результати діяльності підприємства;
* гармонізувати інтереси працівника і підприємства;
* сприяє розвитку працівника як особистості на основі визнання індивідуальних результатів праці та оцінювання якостей особистості;
* здійснює позитивний вплив на мотивацію працівників, оскільки дає їм можливість скоригувати трудову поведінку на робочому місці, досягти зростання продуктивності, визначити нестачу в компетенціях працівників, сильні і слабкі професійні та ділові якості, розробити індивідуальні плани розвитку й ефективно спланувати кар’єру.

Якість і ефективність оцінювання залежать від ретельного підбору **суб’єктів оцінювання.** Це можуть бути окремі особи, соціальні групи, соціальні інститути. Ведучи мову про суб’єкти оцінювання, часто їх не поділяють на тих, хто безпосередньо проводить оцінювання, і тих, хто приймає рішення за результатами оцінювання. До останніх належать вищі керівники організації та лінійні керівники. Вони можуть бути суб’єктами оцінювання опосередковано, не беручи участі в процесі оцінювання, і використовувати отримані результати для прийняття повноважних рішень щодо підлеглого персоналу.

До безпосередніх суб’єктів оцінювання належать ті, хто розробляє технологію, інструменти і засоби оцінювання, визначає методологію і здійснює процедуру оцінювання.

Різноманітність суб’єктів, специфіка їхньої участі в оцінюванні персоналу, різна вірогідність одержуваних результатів, відмінність внеску в організацію і здійснення процедури оцінювання зумовлюють необхідність класифікації суб’єктів оцінювання, яких можна згрупувати таким чином:

● *за ієрархічною підпорядкованістю:* керівники, колеги, підлеглі;

● *за кількістю учасників*: колективні, індивідуальні;

● *за належністю до організації:* суб’єкти, що спеціалізуються на оцінюванні, та неспеціалізовані, в обов’язки яких не входять безпосередньо функції оцінювання персоналу;

● *за ступенем організованості:* формальні та неформальні.

Вибір суб’єкта оцінювання має ґрунтуватися на таких принципах:

*– компетентності.* Передбачає володіння хистом, навичками застосування методів та використання інструментів оцінювання відповідно до прийнятої в організації методології оцінювання;

*– інформованості.* Суб’єкт має володіти необхідною інформацією про оцінюваного працівника. Чим детальніша оцінка, тим більше подробиць має знати оцінювач. Виходячи з принципу інформованості, необхідно залучати суб’єкта лише тією мірою, якою він може здійснити оцінювання. Наприклад, оцінювач може оцінювати тільки ті характеристики працівника, щодо яких він володіє достатньою інформацією, оцінювання інших якостей може бути лише орієнтиром;

*– економічності.* Суб’єкт оцінювання має забезпечувати необхідний рівень вірогідності і надійності оцінки при виправданих витратах ресурсів і часу на здійснення процедури оцінювання.

І в теорії, і в практиці управління персоналом як головних суб’єктів оцінювання розглядають керівників різних рівнів.

1. **Методи оцінки персоналу організації.**

Основними способами отримання інформації, необхідної для оцінювання, є такі:

* вивчення документів та інших письмових джерел, співбесіди, анкетування, опитування, інтерв’ю, спостереження. Вивчення документів та інших письмових джерел дає змогу отримати об’єктивні відомості про працівника (вік, освіта, стаж, посадове просування тощо) та результати його праці. У цьому разі джерелом інформації можуть бути документи відділу, який здійснює облік кадрів; накази, розпорядження. Матеріали звітності про виконання працівником виробничих завдань, особистих творчих планів, про роботу підприємства загалом і його підрозділів відображають інформацію про результати праці.
* Співбесіди, опитування, інтерв’ю також є важливим джерелом інформації про працівника. Відмінність між ними полягає в тому, що співбесіда, анкетування та інтерв’ю передбачають отримання інформації від самого працівника, а опитування – від інших осіб.
* Під час виконання виробничих завдань стажування доцільно використовувати метод спостереження.

Процедура оцінювання потребує ретельної попередньої підготовки.

Підготовчий етап передбачає формування комісії, завданням якої є визначення відповідності працівників професійним вимогам за визначеними показниками. Наступним кроком є визначення переліку професійно важливих якостей, знань, здібностей та узгодження їх з вимогами конкретної посади, оскільки саме посада визначає критерії відповідності працівників посадам, які вони обіймають, а також принципи і показники оцінювання персоналу.

* здійснення безпосередньої процедури оцінювання.
* доведення до відома працівника інформації про результати оцінювання та прийняте управлінське рішення.
* реалізація управлінського рішення, прийнятого на основі результатів оцінювання

Одним з найважливіших критеріїв будь-якої оцінки є визначення якостей, характеристик і ознак, які підлягають оцінюванню. Розробка системи посадових вимог та професійних якостей передбачає визначення переліку професійно важливих якостей та узгодження їх з вимогами, які висувають професія, спеціальність, конкретне робоче місце, посада. Найбільш ефективним засобом у цьому разі є розробка і застосування **професіограм,** які дають змогу раціонально поєднати функціональний аналіз роботи з кваліфікаційними вимогами і визначити параметри взаємовідповідності працівника і посади, яку він обіймає або на яку претендує.

Дослідження вітчизняної та закордонної практики дало змогу виокремити такі поширені методи оцінювання: письмова або усна характеристика; оцінювання за допомогою шкал; графоаналітичний метод; метод альтернативних характеристик; оцінювання через поведінкові реакції та інциденти; метод самооцінки; оцінювання у спеціальних центрах; оцінювання на основі конкретно доведених цілей; атестація, оцінювання індивідуального внеску, методи комплексного оцінювання ділових і професійних якостей.

Процедура оцінювання у формі періодичних *атестацій* була і є доволі поширеною у практиці управління. В законодавстві України атестація вважається головним засобом оцінювання персоналу. Вона має проводитись на всіх підприємствах і в організаціях, незалежно від форм власності та відомчої належності. Атестація проводиться раз на 3–5 років. Конкретні терміни та графік атестації визначає керівник підприємства (установи, організації) за погодженням з профспілковим органом і доводить до відома працівників, які підлягають атестації. До чергової атестації не мають зараховуватись особи, які працюють на займаній посаді менше одного року, молоді спеціалісти впродовж терміну роботи за призначенням, вагітні жінки та інші категорії працівників, зазначені у відповідних положеннях.

Атестаційна комісія оцінює працівника з урахуванням його особистого внеску у виробничу діяльність підприємства, дисципліни праці, кваліфікації, рівня знань, якості виконання трудових обов’язків тощо і більшістю голосів відкритим голосуванням ухвалює одне з трьох рішень: відповідає займаній посаді; відповідає займаній посаді за умови поліпшення роботи і виконання відповідних рекомендацій комісії з подальшою переатестацією; не відповідає займаній посаді.

Головним недоліком такого методу оцінювання, як атестація, є спрямування уваги лише на кваліфікацію працівника, на визначення обсягу його знань.

Можна виділити кілька напрямів у розвитку нетрадиційних способів оцінювання та атестації працівників.

По-перше, нові засоби атестації розглядають як основну одиницю організації робочу групу (бригаду, підрозділ, відділ, тимчасовий колектив) і акцентують оцінювання працівника на спроможності працювати в групі. Деякі компанії використовують засіб тимчасових проектних колективів і проводять атестацію нерегулярно – не через певні проміжки часу, а після завершення проекту.

По-друге, оцінювання окремого працівника і робочої групи здійснюється з урахуванням результатів діяльності всієї організації.

По-третє, до уваги береться не тільки і не стільки успішне виконання поточних завдань і функцій, скільки спроможність до професійного розвитку і засвоєння нових навичок, оволодіння новими професіями та спеціальностями.

Незважаючи на те, що нетрадиційні засоби атестації часто називають експериментальними, деякі з них широко застосовуються і утвердилися в багатьох компаніях. До таких способів можна зарахувати «3600 атестацію», за якої працівник оцінюється керівником, колегами і підлеглими. Конкретні механізми атестації можуть бути різними, однак суть цього способу відображена в його назві, а саме – всебічне, всеохоплююче оцінювання працівника.

Загалом методи, які використовуються для оцінювання персоналу, можна поділити на чотири основні групи:

1) методи із застосуванням кількісних (бальних) показників оцінки;

2) методи ранжирування;

3) методи ситуативної оцінки;

4) інші методи, критерії оцінки яких можуть відрізнятися між собою, наприклад, вільна характеристика, історико-біографічний метод, управління за цілями).

1. **Поняття та ознаки професійного вигорання. Діагностика професійного вигорання персоналу та шляхи його профілактики.**

За даними [дослідження](https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC4911781/) вчених Каліфорнійського університету в Берклі, існують шість факторів, що провокують емоційне вигоряння співробітників .

1. Високе завантаження щоденними завданнями.
2. Постійний контроль роботи з боку менеджерів.
3. Відсутність заслуженої винагороди.
4. Конфліктні та напружені відносини у колективі.
5. Несправедлива оцінка роботи чи вкладу співробітника у розвиток компанії.
6. Невідповідність цінностей працівника та компанії.

Ще один фактор не пов'язаний із роботою, але він також значно впливає на наш психологічний стан – це **стрес** . Його провокують кілька причин:

* Надлишок інформації . Вона всюди: в Інтернеті, на білбордах, у метро та супермаркеті. Нам увесь час намагаються щось запропонувати та продати.
* Відсутність необхідного рівня безпеки. Теракти, війна, політичні конфлікти, стихійні лиха — багато в нашому житті не залежить від нас. Ми відчуваємо стрес, тому що просто не готові до цих подій і не можемо їх контролювати.
* Високі стандарти.

Симптоми професійного вигоряння:

* хронічна втома;
* лінь на робочому місці;
* до завдань з'являється огида, вони здаються непідйомним вантажем і відкладаються «на потім»;
* додається безсоння, тривожність, дратівливість.

За допомогою експрес-тесту на професійне вигоряння [психолога Олесі Гончарової](https://xn--j1ahfl.xn--p1ai/library/ekspressdiagnostika_emotcionalnogo_vigoraniya_u_pe_175112.html) . Вам пропонується 10 питань , ви повинні відповісти на них один з варіантів: «дуже часто» , «часто» , «іноді» , «рідко» , «ніколи» .

Відповідаючи на перші 5 питань, опишіть, з якою частотою ви відчуваєте різні емоції. Отже, як часто на кінець робочого дня ви відчуваєте:

1. сильну втому;

2. емоційне та фізичне виснаження;

3. несвідоме занепокоєння;

4. підвищену тривожність;

5. нервова напруга.

Далі вам потрібно описати частоту наступних тверджень:

6. Коли я приходжу з роботи, у мене не вистачає сили на домашні справи.

7. Після роботи вдома я дуже дратівливий (-льону).

8. Я довго не можу заснути через переживання, пов'язані з роботою.

9. Я тяжко прокидаюся з ранку на роботу.

10. Моя робота негативно впливає на моє здоров'я.

Підраховуємо відповіді: "дуже часто" - 4 бали, "часто" - 3 бали, "іноді" - 2 бали, "рідко" - 1 бал, "ніколи" - 0 балів.

Результати:

до 10 балів – низький показник емоційного вигоряння;

від 11 до 20 балів – середній показник емоційного вигоряння, варто звернути на це увагу;

від 21 і більше балів - високий показник емоційного вигоряння.

Відповідно до теорії Дж. Грінберга, співробітник проходить такі стадії емоційного вигоряння:

1. Знижується ентузіазм.Спочатку співробітник задоволений роботою і завданнями, але з часом його залучення сходить нанівець. Він стає менш ефективним.
2. Апатія. Співробітник починає відчувати втому та апатію. За відсутності додаткової мотивації він зникає інтерес до роботи.
3. Емоційні та фізичні проблеми.Надмірна кількість роботи призводить до хронічної дратівливості, злості, почуття пригніченості. Сюди додається фізичне виснаження, починаються проблеми зі здоров'ям.
4. Тупик у кар'єрному розвитку**.** Співробітник не може повноцінно працювати за станом здоров'я. Емоційно він переживає своє зниження ефективності та, разом з ним, зниження якості життя.
5. Затяжна депресія.Психологічні та фізіологічні проблеми починають приймати гострі форми і вже прямим чином впливають не лише на професію людини, а й на її життя.

Що робити:

1. Визнати наявність проблеми. – працівнику необхідно пояснити собі, що він професійно вигорів і проаналізувати чому.

Як допомогти співробітнику? Під час [зустрічі 1:1](https://hurma.work/ru/blog/100-voprosov-dlya-vstrech-1-1/) м'яко уточнити у співробітника, чи справді він останнім часом став ставитися до робочих питань і того, що відбувається в компанії загалом із меншим ентузіазмом, не звинувачувати його та не вказувати на робочі помилки.

2. Знайти баланс. Проблема балансування різних сфер життя актуальна. Гармонія — це важлива складова життя, Якщо працівник жертвує іншими сферами життя заради роботи, а керівництво цього довго не помічає, це призведе до його звільнення.

3. Змиритися зі стресом навчитися жити з ним.

4. Відповісти на питанням: «Чи це робота моєї мрії?». Часто причиною професійного вигоряння стає той факт, що людина просто займаєте не свою посаду або працюєте не в тій сфері.

5. Знайти причини у своєму ставленні до роботи. Майже завжди причина криється у завищених очікуваннях. Весь час віддавати, не отримуючи нічого натомість, просто неможливо. Тут теж актуальним є баланс.

6. Зупинитись, щоб продуктивно працювати, потрібно правильно та вчасно відпочивати. Людина витрачає багато ресурсів, які необхідно відновлювати, але у суспільстві активно пропагується робота «на знос».

7. Організувати роботу правильно. Після відпочинку організувати комфорт на робочому місці, розставляти завдання пріоритетності.

8. Стежити за енергією, заряджатися повноцінним сном, збалансованим харчуванням, відпочинком та позитивними емоціями

1. **Професійне навчання в організації: форми та напрямки.**

Програми навчання та розвитку співробітників, якщо вони реалізовані належним чином, – важлива складова успіху компанії. Перш ніж розробляти програму навчання та розвитку,

1. оцініть потреби компанії. Варто розпочати з аналізу прогалин у навичках. Оцінити, яких знань не вистачає співробітникам.

Приклад потреб:

* Поліпшити продуктивність співробітників
* Підвищити лідерські якості менеджерів
* Підвищити залученість

1. Встановлення цілей програми навчання
2. Залучення співробітників до обговорення програм – запитати співробітників, про що вони хотіли б дізнатися, та врахувати їхню думку, розробляючи програми навчання
3. Вибір методу навчання.

Варіанти:

* Локальне навчання – зазвичай навчання під керівництвом кваліфікованого спікера проводиться протягом одного або кількох днів в орендованому приміщенні (рідше в офісі). Перевага локального навчання полягає в тому, що група співробітників може одночасно отримувати більші обсяги інформації.
* Інтерактивне навчання – один із найефективніших методів навчання на робочому місці. Це навчання може набувати форми симуляцій, сценаріїв, рольових ігор, вікторин, ігор.
* Практичне навчання – суб’єкт пропускає теоретичне і занурюється у практичне, дозволяючи швидко освоїти предмет вивчення. Цей підхід досить популярний: [52% дорослих вважають](https://www.globenewswire.com/news-release/2014/01/29/605590/10065857/en/Majority-of-Americans-Prefer-Hands-On-Training-in-Educational-Settings-Survey-Finds.html) , що найкращий спосіб навчання – активна участь. Крім цього, практичне навчання добре сприймається.
* Онлайн-навчання –програми навчання на робочому місці в режимі он-лайн можуть включати курси, вебінари, відео. Завдяки онлайн-навчання співробітники можуть займатися у своєму темпі та відповідно до своїх потреб.
* Менторство – можливості навчання ґрунтуються на людській взаємодії. Програми менторства/коучингу покращують утримання співробітників та підвищують продуктивність.

Жодна програма навчання не буде завершена, доки не оцінені її результати. Потрібно переглядати та модернізувати освітні програми, якщо вони не призводять до намічених цілей, використовувати зворотний зв'язок, щоб розібратися, наскільки добре працює програма.

Потрібно запитати співробітників:

* Що нового вони дізналися із програми?
* Як вони застосують ці нові знання на роботі?
* Що їм сподобалося у програмі та що хотілося б покращити (наприклад, тема, методологія, інструктор, матеріал)?

1. **Поняття та типи кар'єри в організації.**

Кар'єра — це швидке, успішне, прогресивне просування обраним трудовим (професійним) шляхом, що передбачає досягнення поваги, популярності, слави у своєму колі і/або матеріальної вигоди власними силами, за рахунок максимального використання своїх здібностей, професійної майстерності та особистих якостей. цього визначення зрозуміло, що поняття кар'єра в сучасному розумінні має лише позитивне значення, без того негативного відтінку, який тривалий час вкладався у слово "кар'єрист".

Розрізняють два види кар'єри: професійну і внутрішньоорганізаційну.

Професійна кар'єра характеризується проходженням конкретним працівником у процесі професійної діяльності різних стадій розвитку: навчання, початок трудової діяльності, професійне зростання, послідовний розвиток своїх індивідуальних професійних здібностей, припинення трудової діяльності та перехід на пенсію. Ці стадії конкретний працівник може пройти в різних організаціях.

Внутріорганізаційна кар'єра охоплює послідовну зміну стадій професійного розвитку працівника в межах однієї організації. Вона реалізується в трьох основних напрямках:

* + вертикальний означає рух до вищого рівня професійної ієрархії в організації, що, як правило, супроводжується розширенням повноважень працівника;
  + горизонтальний напрямок означає розширення або ускладнення завдань на тій самій сходинці службової ієрархії (з адекватною матеріальною винагородою) чи переміщення в іншу функціональну галузь діяльності (ротацію), що сприяє розширенню професійного досвіду і підтриманню інтересу до трудової діяльності;
    - доцентровий напрямок внутріорганізаційної кар'єри неформальний і найменш очевидний, хоча дуже привабливий для співробітників. Він означає набуття авторитету і поваги серед колег і керівників.

Кар'єра може бути динамічною (пов'язаною зі зміною робочих місць) або статичною (здійснюється шляхом кваліфікаційного зростання на одному місці або за однією професією).

За швидкістю переходів (наприклад, за кількістю переходів з посади на посаду за визначений термін трудової діяльності) кар'єра може бути повільною, нормальною або стрімкою.

Успішність кар'єри формується під впливом ряду чинників, серед яких виділимо такі: реальний підхід до вибору; повне використання можливостей, які виникають у сім'ї — освіта, зв'язки тощо; знання своїх сильних та слабких сторін; чітке, систематизоване планування та старанне виконання своїх планів. Не можна не враховувати й значення щасливого випадку, який дає людині шанс, однак покладатися потрібно передусім на свої сили.

Кар'єра співробітників, врахування їх потенційних можливостей значною мірою визначається структурою управління на підприємстві, соціальними ієрархіями, організаційними формами використання персоналу, морально-етичними нормами тощо.

Планування кар'єри — це, поряд з процесом подальшого її розвитку, складова організаційного управління розвитком персоналу. Планування кар'єри передбачає визначення цілей розвитку працівника та шляхів їх досягнення, наукове обґрунтування раціонального віку і нормативних термінів обіймання посади з урахуванням побажань та якостей працівника.

Особистий план розвитку кар'єри працівника визначає професійні інтереси та методи їх реалізації, які погоджуються з керівником, у процесі чого перевіряється реальність планування кар'єри, відбувається залучення керівника до процесу розвитку кар'єри конкретного співробітника та заручення його підтримкою. Однак реалізація плану розвитку кар'єри залежить головним чином від самого працівника, оскільки успішність виконання посадових обов'язків за нормальних умов певною мірою гарантує службове зростання.

1. **Методи оцінювання вимог персоналу щодо професійного навчання та кар'єрного просування.**

У сучасних компаніях професійне навчання працівників являє собою комплексний безперервний процес, що включає в себе кілька етапів. Створення цілісної системи навчання персоналу вимагає певного алгоритму, який дозволяє охопити процес цілком. Д. Кіркпатрік виділяє 10 етапів циклу проведення навчання:

1. Визначення потреб.

2. Постановка цілей.

3. Визначення предметного змісту.

4. Вибір учасників навчання.

5. Формування оптимального розкладу.

6. Підбір відповідного приміщення.

7. Підбір відповідних викладачів.

8. Підготовка аудіовізуальних засобів.

9. Координація програми.

10. Оцінка програми.

Американські дослідники розробили цілісний підхід, названий моделлю ADDIE, представляє собою сукупність п'яти етапів:

A (Needs Assessment) - виявлення потреб у навчанні (кого і чому вчити);

D (Program Design) - планування програми навчання (коли вчити);

D (Program Development) - розробка навчальної програми (як вчити);

I (Program Implementation) - проведення навчання за програмою;

Е (Evaluation) - оцінка результатів навчання.

На етапі А оцінюються потреби в навчанні. Важливо виявити, яких знань, умінь і навичок не вистачає співробітникам, щоб організація досягла великих результатів. На практиці цей етап перетворюється на постановку цілісної системи оцінки діяльності персоналу. Найскладніше оцінювати управлінців середнього і вищого рівня, цей процес займає значний час, вимагає спеціальних методів і кваліфікованих фахівців.

Етап D - це планування програми навчання, вироблення єдиного уявлення про цілі, завдання, зміст і методи навчання для конкретної групи фахівців. Мета навчання повинні бути чітко визначені, вимірювані, реалістичні і орієнтовані на практику. Найкраще, якщо співробітники зможуть застосувати отримані знання, вміння та навички відразу, тобто по закінченні навчальної програми. Цільова аудиторія повинна бути однорідною з точки зору потреби в навчанні. Залежно від мети вибирають, хто буде складати програму і вести курс, - внутрішні фахівці з навчання або тренінгова компанія. Якщо потреба в освіті відрізняється особливою специфікою, що завжди характерно для навчання топ-менеджерів, то розробку програми доручають зовнішнім організаціям.

На етапі D розробляється детальна програма курсу, створюються керівництво для тренера та роздаткові матеріали для учасників. Завдання і цільова аудиторія визначають тип навчальної програми.

Основою планування кар'єри є кар'єрограма, яка розробляється на 5—10 років та містить зобов'язання керівництва щодо просування працівника та зобов'язання працівника щодо підвищення рівня освіти, кваліфікації, професійної майстерності.

Не менше значення має і особисте, самостійне планування та реалізація кар'єри працівником. Це вимагає від нього постійної і серйозної роботи, що включає:

* + початкове формулювання і подальше постійне уточнення своїх професійних цілей;
  + визначення та оцінку своїх професійних нахилів та здібностей;
  + вибір професії з урахуванням, з одного боку, нахилів та здібностей, а, з іншого боку — ситуації на ринку праці;
  + одержання хорошої базової освіти за обраною професією;
  + активний пошук підходящої роботи з наданням переваги перспективності перед надійністю чи хорошими стартовими умовами;
  + постійне відтворення і розвиток свого людського капіталу шляхом додаткової освіти та надбання цінного досвіду роботи, підтримання хорошої фізичної форми;
  + підготовку в усіх аспектах до переходу на наступну сходинку службової кар'єри, до отримання краще оплачуваної та перспективнішої посади;
  + професійну мобільність, під якою ми розуміємо здатність і готовність працівника за необхідності не лише змінити місце роботи, але й освоїти нову професію;
  + реальна оцінка своїх можливостей з часом для того, щоб залишатися корисним своїй організації і, відповідно, при бажанні мати оплачувану роботу і після досягнення пенсійного віку.

Таким чином самостійне планування та реалізація власної кар'єри працівником має бути систематичним та безперервним процесом, ґрунтуватись на самооцінці своїх ділових якостей та спрямовуватись на досягнення сформованих цілей кар'єри. Ціль кар'єри, в цьому контексті, це не просто певна посада, робота чи сфера діяльності, це, перш за все, потреба людини, задля задоволення якої вона прагне мати конкретну роботу, займати визначений щабель у ієрархічній системі посад тощо. З плином часу потреби людини змінюються, тому і цілі кар'єри постійно переглядаються під дією об'єктивних та суб'єктивних чинників.

Цілі людини при виборі кар'єри можуть бути дуже різними. Найчастіше це прагнення займатися таким видом діяльності або займати таку посаду, що відповідає самооцінці та дає моральне задоволення; робота, що має творчий характер, дає змогу досягти певної міри незалежності; робота, що добре оплачується або забезпечує можливість одночасно мати побічні доходи. Нерідко для людей важливі й такі цілі кар'єри, як можливість продовжувати активне навчання; робота в місцевості, природні умови якої сприятливо впливають на самопочуття, стан здоров'я та дають можливість організувати гарний відпочинок; робота або посада, які не перешкоджають особистому життю (дозволяють займатись вихованням дітей, мати хоббі й т. ін.).

У процесі управління своєю кар'єрою працівник має пам'ятати такі основні правила: не витрачати час на роботу з безперспективним та безініціативним керівником; розвивати свої знання, вміння, навички; готуватись до здобуття більш високої позиції, яка стане вакантною; підтримувати контакти з людьми, що можуть сприяти кар'єрі; планувати день, тиждень тощо; бути готовим до змін у всьому та вміти оцінити ці зміни; пам'ятати, що рішення з приводу власної кар'єри завжди є компромісом між бажаннями та реальністю, між своїми інтересами та інтересами організації; не допускати набагато швидшого розвитку власної кар'єри порівняно з розвитком кар'єри інших; звільнятись, коли це необхідно; пам'ятати про зовнішній ринок праці та розглядати підприємство як внутрішній ринок праці тощо.

Формування трудової кар'єри здійснюється з урахуванням таких основних її етапів протягом трудового життя людини:

1. Підготовчий етап (до 25 років). Цей етап передбачає отримання людиною середньої чи вищої освіти, професії. В цей період відбувається пошук такого виду діяльності, який би задовольняв потреби людини та відповідав її можливостям. Якщо така діяльність знайдена, то починається процес самоствердження працівника як особистості та реалізація професійних та особистих планів.

2. Етап становлення (25—ЗО років). На цьому етапі працівник освоює обрану професію, набуває необхідних навичок, досвіду, формується кваліфікація, виникає потреба у незалежності, турбота про добробут. У цьому віці створюються сім'ї, тому виникає необхідність отримувати вищі доходи.

3. Етап просування (30—45 років). Цей етап характеризується процесом росту кваліфікації, просуванням по службі, зростанням потреби в самоствердженні, досягненні вищого статусу та більшої незалежності. Все більше проявляється потреба у зростанні заробітної плати та турбота про добробут.

4. Етап збереження (45—60 років). Для цього етапу характерне закріплення здобутих результатів, досягнення найвищого рівня кваліфікації, знань, умінь, досвіду, майстерності, можливість підйому на нові службові сходинки та найповнішого творчого самовираження. На цьому етапі працівник зацікавлений у задоволенні таких своїх потреб, як підвищення рівня доходів, причому з урізноманітненням джерел їх отримання (участь у прибутку, в капіталі, купівля цінних паперів тощо).

5. Завершальний етап (60—65 років). На цьому етапі відбувається пошук заміни, передача знань, умінь молоді, підготовка до виходу на пенсію. Працівник зацікавлений у збереженні високого рівня оплати праці та прагне збільшити інші джерела доходів, які б замінили заробітну плату з виходом на пенсію.

6. Пенсійний етап (після 65 років). Кар'єра працівника в цій організації завершена, однак з'являються можливості для самореалізації в інших сферах людського життя.

На кожному з зазначених вище етапів трудової кар'єри людина задовольняє різні потреби та керується різними мотивами, врахування яких важливе для процесу управління персоналом підприємства, зокрема кар'єрою співробітників.

Науковець Джон Л. Голанд запропонував і дослідив теорію вибору кар’єри, основними положеннями якої є:

• вибір кар’єри — вираження особистості, а не випадкова подія;

• досягнення людини кар’єри у тому чи іншому виді залежить від відповідальності і обставин роботи.

Він вважав, що кожній людині притаманний один з шести типів особистості:

1. Реалістичний. Ця людина має технічні або механічні здібності, любить працювати з машинами, інструментами, предметами.

2. Дослідницький. Така людина віддає перевагу аналітичній, науковій роботі, за своїм характером допитлива, точна, має логічну форму мис­лення, любить спостерігати, навчатися, досліджувати, вирішувати.

3. Артистичний. Ця людина більш проявляє себе у неформальних ситуаціях, використовуючи свої багаті здібності, інтуїцію, творчість, уявлення; експресивна, оригінальна, внутрішньо зосереджена.

4. Соціальний. Така людина намагається працювати разом, допома­гаючи іншим.

5. Підприємницький. Ця людина любить активну діяльність, впли­вати на інших та управляти для досягнення цілей.

6. Конвенціональний. Така людина любить працювати з показ­никами, має здібності до точних розрахунків, маніпулює записами.

За Голандом один із типів особистості завжди домінує, але люди­на, пристосовуючись до умов обставин, може використовувати стра­тегії у рамках двох і більше типів.

Для того, щоб визначити, якими навичками володіє людина, по­трібно виявити певні здібності при виборі кар’єри. Для цього можуть бути використані такі методи: співбесіди, тестування, анкетування, ви­рішення творчих задач, особисте спостереження, інтерв’ювання, само­аналіз і обговорення.

Оцінка кар’єрних можливостей розглядається разом з відповідями на такі запитання:

* Якої кваліфікації вимагає ця робота?
* Чи достатній рівень освіти та досвіду для заняття певної поса­ди?
* Який фінансовий стан забезпечує робота?
* Які перспективи відкриваються для подальшого просування по службі?
* Чи вимагає робота постійних відряджень?
* Яка атмосфера у колективі (повна співробітництва, творча, ви­моглива, пригнічена)?
* Чи надасть ця робота престижність і авторитет, задоволення?
* Які умови праці, відпочинку та безпеки?
* Який потенціал росту підприємства у галузі?
* Роботодавець може задати претенденту такі питання при виборі кар’єри:
* Чому ви хочете працювати на нашому підприємстві?
* Якою ви бачите кар’єру для себе?
* Наскільки допоможе вам попередній досвід роботи?
* Які у вас сильні і слабкі сторони?
* Чого ви чекаєте від нашого підприємства?
* Чи вважаєте ви себе лідером? Якщо так, то поясніть.
* Якими ви бачите свої майбутні досягнення?
* Як плануєте продовжувати своє удосконалення?

Тема 5. **Соціально-психологічний клімат в колективі. Дослідження дискримінаційних практик в організації**

1. Соціально-психологічний клімат в колективі, його види та вплив на діяльність організації.
2. Суб’єктивні та об’єктивні ознаки сприятливого соціально-психологічного клімату.
3. Чинники формування соціально-психологічного клімату.
4. Методи діагностування соціально-психологічного клімату.
5. Дискримінаційні практики в організації: поняття, види, методи дослідження.
6. **Соціально-психологічний клімат в колективі, його види та вплив на діяльність організації.**

Соціально-психологічний клімат будь-якої установи породжується міжособистісною взаємодією, яка опосередковує не тільки міжособистісні впливи, а й вплив навколишнього фізичного середовища: речей, предметів, явищ природи тощо. Настрій однієї людини впливає на настрій іншої, позначається на різноманітних актах поведінки, діяльності, життя людини.

Соціально-психологічний клімат - якісний бік стосунків, що виявляється у вигляді сукупності психологічних умов, які сприяють або перешкоджають продуктивній спільній діяльності та всебічному розвитку особистості в групі.

Такий клімат може бути сприятливим, несприятливим, нейтральним, позитивно чи негативно впливати на самопочуття людини.

1. **Суб’єктивні та об’єктивні ознаки сприятливого соціально-психологічного клімату.**

Найважливіші ознаки сприятливого соціально-психологічного клімату групи (колективу):

**Суб'єктивні ознаки:**

* довіра та взємовимогливість членів групи один до одного;
* доброзичливість і ділові претензії;
* вільне висловлювання думок щодо справ колективу чи поведінки окремих осіб;
* відсутність тиску з боку керівництва на підлеглих і визнання за ними права приймати рішення, значущі для справ колективу;
* достатня поінформованість членів колективу про завдання та стан справ у колективі;
* високий ступінь емоційного включення та взаємодопомоги у ситуаціях, якщо є у цьому потреба;
* усвідомлення і взяття відповідальності на себе за стан справ у групі кожним із її членів.

**Об'єктивні ознаки:**

* високі показники результатів діяльності;
* низька плинність кадрів;
* високий рівень трудової дисципліни;
* відсутність напруженості й конфліктності в колективі тощо.

І хоча кожен колектив має своє, неповторне обличчя, стиль, інтереси, згадані ознаки майже універсальні для будь-якого колективу.

1. **Чинники формування соціально-психологічного клімату.**

Загальні фактори формування соціально-психологічного клімату:

* характер виробничих відносин того суспільства, складовою частиною якого є група;
* організація й умови трудової діяльності;
* специфіка й особливості роботи органів управління та самоврядування;
* стиль і характерологічні форми керівництва;
* соціально-психологічні, тендерні та демографічні особливості групи;
* чисельність групи тощо.

**Вирізняють такі основні фактори формування соціально-психологічного клімату:**

* фактори макросередовища;
* фактори мікро-середовища.

Говорячи про фактори макросередовища, які впливають на психологічний клімат ззовні, необхідно враховувати те, що жодна група не може існувати, а тим більше розвиватися ізольовано від навколишнього світу.

До таких факторів належать:

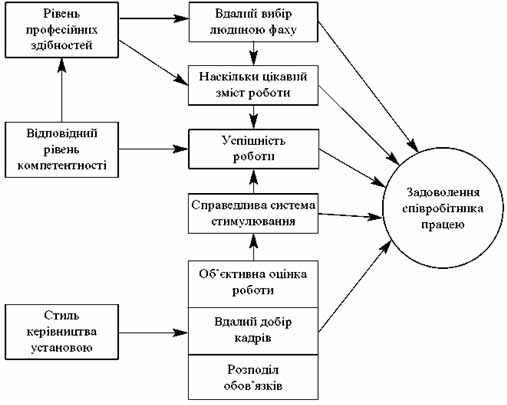
* соціально-психологічні тенденції науково-технічного прогресу;
* особливості суспільно-економічної формації на конкретному етапі розвитку суспільства;
* особливості діяльності органів управління, вищих за рівнем;
* соціально-психологічні особливості територіального району, в якому функціонує організація, тощо.

**Значно більше впливають на соціально-психологічний клімат колективу фактори мікро-середовища; основні з них такі:**

* особливості матеріально-економічних, технологічних та організаційно-управлінських умов праці в колективі та ступінь задоволення людей цими факторами;
* особливості формальної структури в колективі та її співвідношення з неформальною;
* стиль керівництва керівника колективу;
* рівень психологічної культури керівника та співробітників тощо.

Отже, основними факторами, які впливають на стан соціально-психологічного клімату в колективі, є зміст праці та ступінь задоволення людей роботою; умови праці та побуту, задоволеність ними; ступінь задоволення характером міжособистісних стосунків зі співробітниками; стиль керівництва, особистість керівника, а також те, чи задоволений він співробітниками.

Український психолог Н. Л. Коломінський розробив схему, де враховано основні чинники, що зумовлюють задоволеність людей виконуваною роботою, а також взаємний вплив різних компонентів. Така схема цікава для керівника, бо допомагає запобігати конфліктності в колективі.



1. **Методи діагностування соціально-психологічного клімату та його покращення.**

Методами диагностування соціально-психологічного клімату в колективі є опитування (анкетне опитування або напівформалізоване інтерв’ю з метою виявлення ставлення до колег, підлеглих та керівництва, хорактеру та типів взаємодії)

Чинники оптимізації соціально-психологічного кліматув трудовому колективі:

1. Дотримування оптимальної норми керованості на всіх рівнях управління з метою забезпечення високого рівня відповідальності, вияву індивідуальностей, виявлення мотивів діяльності, забезпечення ефективного контролю.

2. Тривалість існування трудового колективу, яка впливає на формування традицій, корпоративної культури, неформальних норм поведінки і, як результат, на згуртованість, стабільність і перспективи розвитку колективу.

3. Наявність потенціалу для розвитку трудового колективу, що виявляється в існуванні стратегії розвитку підприємства і стратегії управління персоналом, мотиваційного середовища для вияву творчої ініціативи, у баченні працівниками своєї професійної перспективи.

4. Оптимізація статево-вікової структури, що дає змогу урізноманітнити взаємовідносини в колективі, створити основу для поширення і передачі досвіду, активізації творчості молодих працівників, обмеження консерватизму.

5. Наявність інформації про функціонування неформальних груп, що дає змогу виробити механізм управління ними шляхом залучення їхніх лідерів і членів групи до вирішення важливих проблем підприємства, а також надання об’єктивної інформації про стан справ на підприємстві.

6. Забезпечення психологічної сумісності членів трудового колективу, що впливає на згуртованість групи, можливості безконфліктного функціонування та випливає з узгодженості цінностей, інтересів, мотивів і потреб.

Практика функціонування багатьох підприємств засвідчує, що тривала напруга формує несприятливий соціально-психологічний клімат як наслідок практичних взаємовідносин людей у процесі спільної діяльності, що виявляється в поведінці, способах спілкування. Психічна напруга визначається психічним станом, що зумовлений передбаченням несприятливого для суб’єкта розвитку подій, що супроводжується відчуттям тривоги, дискомфорту.

Регулювання соціально-психологічного клімату може відбуватися стихійно (самими членами колективу), без втручання адміністрації. Організоване ж регулювання соціально-психологічного клімату передбачає попереднє вивчення причин, що потребують регуляції, а також вироблення відповідних стратегічних заходів. При цьому регулювання соціально-психологічного клімату з боку адміністрації може бути прямим і непрямим.

При прямому регулюванні керівник директивно висуває вимоги до членів колективу, які своїми діями порушують оптимальний соціально-психологічний клімат у колективі чи спонукають інших його порушувати.

1. **Дискримінаційні практики в організації: поняття, види, методи дослідження**.

Дискримінація на ринку праці – це нерівні можливості групи працівників, виділених за певною ознакою, що мають однакову продуктивність з іншими працівниками (групова дискримінація), або нерівні можливості окремих працівників у порівнянні з працівниками, які мають аналогічні характеристики якості робочої сили (індивідуальна дискримінація). Підставою для дискримінації на ринку праці виступають расові, етнічні, гендерні, вікові та інші характеристики робочої сили.

Можна виділити кілька видів дискримінації на ринку праці за сферою дії або за результатами.

1. Дискримінація при наймі на роботу (або, навпаки, при звільненні з роботи). Вона відбувається тоді, коли ту чи іншу групу населення за інших рівних умов останніми беруть на роботу і першими звільняють. Подібній дискримінації, окрім вищеназваних груп, зазвичай підпадають люди, звільнені із місць позбавлення волі, інваліди, некваліфікована молодь. Цих осіб останніми приймають на роботу і першими звільняють. Нерівні можливості при працевлаштуванні можуть виникнути у зв’язку з віком працівника, расовою та ет-нічною належності;
2. Дискримінація у доступі до певних професій або посад. Вона відбувається, коли який-небудь групи населення забороняють або обмежують доступ до певних видів діяльності, професій, посад, не дивлячись на те, що вони здатні виконувати ці роботи.Цей вид дискримінації називають також професійної сегрегацією. Існують традиційні чоловічі й жіночі професії. Професійна сегрегація спостерігається також при розподілі професій між місцевими й приїжджими працівниками;
3. Дискримінація при оплаті праці.Вона виникає в разі більш низьку оплату праці одних працівників у порівнянні з іншими за виконання однієї і тієї ж роботи. Тобто в тому випадку, коли відмінності в оплаті праці не пов’язані з відмінностями в ефективності праці.
4. Дискримінація при просуванні по службі, в професійній кар’єрі. Вона спостерігається, коли працівники дискримінується групи обмежуються в вертикальної мобільності. Цей вид дискримінації аналогічний професійної сегрегації, але в даному випадку сегрегація відбувається по вертикалі, в посадовій ієрархії. Деяким категоріям осіб складніше зробити кар’єру, їх неохоче просувають по служ-бовим сходинкам. Подібній дискримінації частіше за все підлягають жінки, іммігранти, представники національних меншин;
5. Дискримінація при отриманні освіти або професійної підготовки. Вона може виражатися або в обмеженні доступу до отримання освіти та професійної підготовки, або в наданні освітніх послуг більш низької якості. Цей вид дискримінації не можна в повній мірі віднести власне до дискримінації на ринку праці, так як отримання освіти зазвичай передує трудової діяльності. Між тим, характер цього виду дискримінації, її причини та наслідки з неї найтіснішим чином пов’язані з функціонуванням ринку праці. Хоча в сучасному світі не часто зустрічається формальне обмеження доступу людини до освіти за причиною іноземного громадянства, незнання державної мови та ін., однак людині, яка народилася в бідній сім’ї, може просто не вистачити грошей для продовження навчання. Іммігрантам взагалі приходиться нелегко: і заробітки у них нижчі, й інве-стувати в освіту їм складніше.

Пряма дискримінація має місце, якщо законодавство чи застосування правил, практики чи політика підприємства відкрито, безпосередньо виключає чи віддає перевагу окремим особам лише за тією причиною, що вони належать до певної групи (за віком, статтю, расою та ін.).

Непряма дискримінація пов’язана з правилами, які насправді мають негативні наслідки для невідповідно великої кількості представників певної групи, незалежно від того, відповідають вони вимогам даної роботи чи ні.

Дискримінацію також можна диференціювати в залежності від причин, що її породжують. Наприклад:

1. Дискримінація з боку працівників виникає тоді, коли більша частина працівників уникає співпраці в трудовому колективі з дискримінованими працівниками.
2. Дискримінація з боку споживачів породжується неоднаковим ставленням споживачів до працівників, які надають їм один і той же вид даної послуги.
3. Дискримінація з боку роботодавця виражається в неоднаковому відношенні роботодавця до різних груп працівників, однаковим по продуктивності, але різним по характеристикам, за якими роботодавець надає перевагу одну групу інший.
4. Дискримінація з боку пропозиції праці виникає як реакція роботодавців на різні характеристики пропозиції праці працівників, які мають однакову продуктивність. Типовий приклад дискримінації з боку пропозиції – монопсоністіческая дискримінація на ринку праці (дискримінація у розмірі заробітної плати за однаковий труд).
5. Статистична дискримінація – дискримінація працівників в тому випадку, коли роботодавець в умовах недосконалості інформації судить про працівників на основі середніх показників продуктивності, властивих групі, до якої належить цей працівник, а не на основі інформації про його індивідуальну продуктивність.

Наявність дискримінаційних практик в колективі та ставлення до них персоналу виявляется шляхом анкетного опитування персоналу.

**Тема 6 Групові взаємодії та конфлікти в організації. Ставлення персоналу до дисципліни в організації та організаційних змін.**

1. Поняття та характеристика групової поведінки. Класифікація груп в організації.
2. Конфлікти в організації: поняття, типи, чинники.
3. Використання методу соціометрії для опису внутрішньо групових взаємодій.
4. Трудова дисципліна та її складові.
5. Сутність та типологія соціальних змін в організації.
6. Основні напрямки змін в організації. Типи організаційних змін. Головні причини опору персоналу інноваціям.
7. **Поняття та характеристика групової поведінки. Класифікація груп в організації.**

Кожна організація складається з окремих груп. Група - це двоє чи більше людей, які взаємодіють один з одним таким чином, що кожний з членів групи одночасно впливає на інших і відчуває на собі їх вплив, що відображено в поведінці. Отже, група здійснює вплив на поведінку членів своєї групи. Члени групи формують групові норми поведінки.

Групові норми поведінки - це вироблені групою стандарти поведінки, які вважаються прийнятними в даній групі.

Чим більше людина цінує свою приналежність до групи, тим більше її поведінка буде співпадати з груповими нормами. Групові норми поведінки можуть сприяти або протидіяти досягненню формальних цілей організації. Така групова поведінка, як дух колективізму, взаємодопомоги у виконанні робіт, може сприяти досягненню цілей організації. Якщо групова норма поведінки може вважати "вискочкою" кожного, хто проявляє старанність в роботі, тоді така норма поведінки протидіє досягненню цілей організації.

Існує ряд **чинників, які впливають на склад групи, її структуру та процес функціонування групи в її оточенні**. До цих чинників належать наступні:

* 1. Характеристики членів групи як особистостей, їх здібності, освіта, життєвий досвід.
* 2. Структурні характеристики групи, які включають:
  + - комунікації в групі та норми поведінки, тобто хто, з ким, і як контактує;
  + - статус та ролі членів групи, тобто хто яку займає позицію в групі і що робить;
  + - особисті симпатії та антипатії між членами групи, тобто хто кому подобається і хто кого любить;
  + - силу та конформізм, тобто хто на кого здійснює вплив, хто за ким слідує, хто кого готовий слухатися і кому підпорядковуватися.
* 3. Ситуаційні характеристики групи, пов'язані з розмірами групи, завданнями, які вона вирішує, та системою винагород, яка застосовується в групі.

Формальні групи в організації - це групи, створені при горизонтальному та вертикальному поділі праці, вони утворюють структурні підрозділи. Формальні групи можуть створюватися для постійного виконання певних функцій. Або можуть створюватися і для тимчасової роботи.

Існує три типи формальних груп:

1 - це командна група керівника, яка складається з керівника і його безпосередніх підлеглих, які, в свою чергу, також можуть бути керівниками.

2 - це робоча цільова група. Така група складається з осіб, які працюють над одним і тим же завданням в межах одного підрозділу. Робочі цільові групи мають більше самостійності в плануванні та роботі, ніж командні групи.

3 - комітети. Комітет - це формальна група в організації, якій делеговані повноваження для вирішення певного завдання чи проблеми загальноорганізаційного характеру.

Неформальна група - це спонтанно виникаюча група працівників організації, які регулярно взаємодіють для досягнення спільної мети.

1. **Конфлікти в організації: поняття, типи, чинники.**

Суперечності, в яких сходяться найсуттєвіші потреби, прагнення, інтереси, цілі людей, виникають зазіхання на соціальний статус, престиж особистості, переростають у конфлікт.

**Конфлікт** — зіткнення протилежних поглядів, інтересів і дій окремих людей та груп. В організаціях конфлікт - це не обов'язково негативне явище. Нерідко конфлікти допомагають учасникам трудового процесу, коли вони потрапляють у конфліктні ситуації, краще усвідомити цілі організації, звернутися до своїх невикористаних резервів і зробити багато чого з того, що здається неможливим у звичайних умовах.

Конфлікти в організації виникають у зв'язку з конкретними аспектами діяльності, взаємин людей в умовах суперечностей. У конфліктній ситуації завжди одна зі сторін сподівається, вимагає зміни поведінки, думок іншої. Учасників конфлікту називають опонентами, суперниками, противниками. Як правило, ними є окремі особи, які обстоюють інтереси групи, організації. Опоненти мають різну “вагу”, “силу”, тобто належать до різних рангів у конфлікті, що визначає їх шанси на перемогу.

Опонентом першого рангу є особа, яка діє від свого імені і має на меті досягнення в конфлікті особистих цілей. Опонент другого рангу — особа чи група, яка дбає в конфлікті про групову мету. Опонентом третього рангу вважають структуру із взаємопов'язаних груп, а також особу, для якої важлива в конфлікті спільна мета.

Будь-який конфлікт починається з конфліктної ситуації, до складу якої входять учасники конфлікту (опоненти) і об'єкт конфлікту — об'єктивна причина, через яку опоненти вступають у “боротьбу”. Початком конфлікту є інцидент — дія, спрямована на виникнення конфлікту. Між об'єктом конфлікту та інцидентом існує такий зв'язок, як між причиною і приводом. Наприклад, причиною конфлікту може бути неправильний стиль керівництва колективом, а приводом — інцидент, що виявився у нетактовності, грубості щодо працівника (працівників) або в різкій емоційній реакції на критику. Конфліктна ситуація та інцидент певною мірою незалежні: конфліктна ситуація може виникнути внаслідок дії об'єктивних обставин, а інцидент — випадково; конфліктну ситуацію можуть провокувати, нагнітати спеціально, заради досягнення певних цілей, а інцидент не потребує цілеспрямованої підготовки, передумовою його є психологічна несумісність. Будь-яка конфліктна ситуація може поєднуватися і збігатися з будь-яким видом інциденту. Під час інциденту одна із сторін починає діяти всупереч інтересам іншої. Якщо їй відповідають тим самим, конфлікт із потенційного переростає в актуальний. Предметом конфлікту є та внутрішня причина (наприклад, особиста неприязнь), яка мотивує кожного опонента, що вступає в конфлікт.

Класифікація конфліктів в організації  за безпосередніми причинами  виокремлює такі їх види:

* 1. Конфлікти через інформаційні причини (відсутність, дефіцит інформації; хибна інформація; відмінності у розумінні важливості, в інтерпретації інформації; в порядку та способах оцінювання).
  2. Конфлікти інтересів (розбіжність виробничих, особистих інтересів).
  3. Конфлікти, породжені особливостями спілкування (виразні емоції; хибне тлумачення та стереотипність мислення; відсутність зворотного зв'язку; повторювана негативна поведінка тощо).
  4. Організаційно-структурні конфлікти (нерівність щодо влади та авторитету; відсутність необхідного часу; фізичні, географічні та інші чинники, що гальмують співробітництво).
  5. Конфлікти систем цінностей (відмінності критеріїв оцінювання ідей та поведінки; розбіжності в цілях та ідеалах тощо).

За ознакою “об'єктивність — суб'єктивність причини” бувають:

1. Ділові конфлікти. Вони є породженням конкретних об'єктивних причин, пов'язаних із трудовою діяльністю в організації (суперечності в організації праці, стилі керівництва тощо). Будь-який діловий конфлікт може перетворитися в емоційний, коли об'єкт конфлікту втрачає свою значущість для опонентів. Здатність переростати в емоційні — найбільша небезпека ділових конфліктів.
2. Емоційні конфлікти. Відбуваються вони у формі перманентно ворожих стосунків його учасників, що періодично виникають із різних приводів. Джерела таких конфліктів в особистих якостях опонентів, передусім у їх психологічній несумісності.

За формою їх вияву (обсягом) розрізняють:

* 1. Внутріособистісні конфлікти.
  2. Міжособистісні конфлікти. У сфері управління та виробництва вони виникають у зв'язку з домаганнями на обмежені ресурси, капітал, робочу силу, використання устаткування, вакантну посаду, через відмінності характерів. Найпоширенішим їх типом є діадні конфлікти, в які втягнуті дві особи — носії різних цінностей, інтересів, думок.
  3. Конфлікти між особистістю і групою. Виявляються вони як протиріччя між очікуваннями, вимогами окремої особистості та сформованими в групі нормами поведінки й праці.
  4. Внутрігрупові конфлікти. Характерна ознака їх — втягнутість у конфлікт усієї групи, утворення мікро-груп, які починають діяти як суб'єкти. Внутрігрупові конфлікти нерідко є продовженням діадного міжособистісного конфлікту, в який поступово входить уся група, створюючи нестерпну психологічну атмосферу. Можуть вони бути і наслідком розходження принаймні двох поглядів з приводу вирішення ділового питання. За таких обставин конфлікт каталізує пошук нових ідей, рішень.
  5. Міжгрупові конфлікти. До цієї категорії належать конфлікти у формальних групах колективу (наприклад, між адміністрацією і профспілками), у неформальних групах, між формальними і неформальними групами. Виникають як результат неефективного керівництва, коли функції двох і більше структурних підрозділів або істотно перетинаються, або розходяться за результатами, що неминуче зачіпає інтереси відділів. Співробітники, забуваючи про свої міжособистісні проблеми, об'єднуються у монолітну групу, яка відстоює свої потреби. Для керівника така ситуація є надзвичайно небезпечною, оскільки він змушений або обстоювати інтереси колективу перед вищим керівництвом і тим самим вступати з ним у конфлікт, або відмовитися репрезентувати інтереси колективу, ризикуючи бути підданим груповому неприйняттю та обструкції.
  6. Міжорганізаційні конфлікти. Здебільшого розгортаються вони у формі конкуренції між організаціями, їх носіями та виразниками є власники, керівники вищої ланки, а рядові співробітники стають учасниками міжорганізаційних конфліктів рідко.

За тривалістю перебігу фіксують:

1. Короткочасні конфлікти. Найчастіше вони є наслідком взаємного непорозуміння чи помилок, що швидко усвідомлюються.
2. Затяжні конфлікти. Пов'язані з глибокими морально-психологічними травмами або з об'єктивними труднощами.

Тривалість конфлікту залежить від предмета суперечностей, характерів людей, що зіштовхнулися в ньому. Тривалі конфлікти є дуже небезпечними, оскільки вони надовго фіксують негативний стан їх учасників. Часті конфлікти породжують глибоке і тривале напруження відносин.

За джерелом виникнення бувають:

* + 1. Об'єктивно зумовлені. Такими вважають конфлікти, породжені складними ситуаціями, в яких опиняються люди: незадовільні умови праці, нечіткий розподіл функцій і відповідальності. Саме такі проблеми є потенційно конфліктними, тобто такими, що спричинюють напружену обстановку, коли конфлікт переважно неминучий. Тільки змінивши ситуацію, можна погасити такі конфлікти. Об'єктивно зумовлені конфлікти виконують сигнальну функцію, вказуючи на неблагополуччя в життєдіяльності організації.
    2. Суб'єктивно зумовлені конфлікти. Породжує їх дія особистісних особливостей конфліктуючих сторін, які гостро проявляють себе, наштовхуючись на перешкоди у задоволенні прагнень, бажань, інтересів. При цьому прийняте рішення здається помилковим, оцінка праці — неправильною, поведінка колег — неприйнятною.

За службово-комунікативними напрямами взаємодії між ієрархічними рівнями класифікують:

* + - 1. “Вертикальні” конфлікти. Виникають вони у взаєминах типу “працівник — керівник” і “керівник — працівник”, що залежить від статусу особи — ініціатора конфлікту.
      2. “Горизонтальні” конфлікти. Ситуація в таких конфліктах розгортається на лінії “працівник — працівник”, а ініціатором його може бути хтось один або одночасно обидва працівники.

За ступенем впливу на колектив виокремлюють:

1. Конфлікти, що лихоманять організацію. Як правило, постають вони як дрібні зіткнення на основі психологічної несумісності осіб, які належать до організації.
2. Руйнівні конфлікти. В основі їх — глибокі та принципові розбіжності у поглядах співробітників організації.

За впливом на життя і розвиток організації розрізняють:

1. Конфлікти, що спричинюють ускладнення. Симптомами цього є негативна поведінка, почуття невдоволення наслідками їх розв'язання. Здебільшого це стосується методів, процедур, які можуть посягати на достоїнство сторін, або результатів, які несправедливо фіксують післяконфліктну ситуацію. Виникненню таких суперечностей можуть сприяти передчасне, неповне врегулювання конфлікту, незадоволеність інтересів, несанкціоновані чи непередбачені обставини, які можна було передбачити, переконання виконати завдання без узяття на себе зобов'язань тощо. Істотними є також психологічні й поведінкові чинники: прагнення знайти винного, знявши із себе провину; розрахунок на однобічну вигоду; недостатні можливості “зберегти обличчя”; відчуття тиску і примусу; зміна балансу сил між учасниками конфлікту.
2. Конфлікти, що не мають негативних наслідків. Передумовою цього є збереження балансу інтересів сторін, чіткі, коректні процедури їх розв'язання.

Причини, що призводять до  **конструктивних**  конфліктів:

* - невдоволення оплатою праці;
* - несприятливі умови праці;
* - недоліки в організації праці;
* - незабезпеченість завдань відповідними ресурсами;
* - неритмічність роботи;
* - незручний графік роботи;
* - невідповідність між правами і обов'язками співробітників;
* - недосконалість в технологіях;
* - відсутність чіткості в розподілі обов'язків;
* - низький рівень трудової і виконавської дисципліни;
* - недосконалість організаційної структури управління;
* - суперечливі цілі технологічних і економічних служб підприємства та ін.

Причинами **деструктивних**конфліктів можуть бути:

1. - неправильні дії керівника;
2. - неправильні дії підлеглих;
3. - неправильні дії і керівника і підлеглих.

Помилкові дії керівника можуть проявлятися у наступному:

- порушення службової етики:

- прояв грубості, надмірності, неповажного ставлення до підлеглих;

- невиконання обіцянок;

- нестерпність до думок, відмінних від власних; утиск критики;

- обмеження прав підлеглих;

- зловживання службовим положенням керівника;

- ігнорування субординації щодо підлеглих різних рівнів управління;

- невміле використання інформаційного менеджменту;

- критика, що принижує гідність людини;

- свідоме провокування конфліктів між підлеглими ("поділяй і пануй") та ін.;

- порушення трудового законодавства, наприклад несправедливе звільнення з посади співробітника;

- несправедлива оцінка керівником підлеглих і результатів їхньої праці, наприклад:

* + - помилки в застосуванні заохочень і покарань;
  + - недоліки в розподілі робіт між виконавцями;
  + - встановлення посадового окладу, не еквівалентного виконуваній роботі;
  + - болісна реакція на авторитет підлеглого;
  + - нечітке формулювання завдань підлеглого;
  + - відсутність інформації;
  + - недооцінка значення переконання;
  + - психологічна несумісність.

Це далеко не повний перелік класифікації конфліктів, оскільки їх багатогранність і психологічна складність дають змогу обирати різні критерії аналізу.

Шляхи конструктивного вирішення конфліктів :

**Способи самовирішення конфліктів:**

1. **Мінімізація взаємодії з іншою стороною.**
2. **Відкрита розмова з іншою стороною**є одним з порівняно рідких, але доситьефективних способів зняття напруження у відносинах між людьми і вирішенні конфлікту.
3. **Однобічні поступки не в головному**
4. **Винесення конфлікту на привселюдність, звернення за допомогою до громадськості і керівництва.**
5. **"Співробітництво"**
6. **Ігнорування активних дій в конфлікті**

**Типові форми поведінки людей в конфліктних ситуаціях:**

* змагання (конкуренція) як прагнення отримати задоволення своїх власних інтересів на збиток іншому;
* - пристосування, що означає принесення в жертву своїх інтересів заради підтримки добрих відносин і спокою;
* - компроміс як досягнення угоди шляхом взаємних і приблизно рівних поступок;
* - уникнення, для якого характерно як відсутність прагнення до задоволення інтересів партнера, так і відсутність тенденції до досягнення власних цілей;
* - співробітництво, коли учасники конфлікту приходять спільно до такого вирішення суперечності, яке задовольняє обидві сторони.

До адміністративних методів вирішення конфліктів належать реорганізація, організаційні висновки, стягнення покарання. Оскільки адміністративні заходи подібні до хірургічного втручання, вони повинні застосовуватись досить обережно, методологічно правильно. У разі вирішення застосування адміністративних заходів керівнику слід брати за основу такі положення:

* - будь-які адміністративні заходи слід здійснювати в умовах повної гласності;
* - в обговорення конфліктної ситуації слід заохочувати співробітників підрозділу;
* - до розбору конфліктної ситуації рекомендується заохочувати керівників колективу, які користуються у співробітників довірою;
* - при бесідах з конфліктуючими потрібно зберігати такт, не принижувати їхньої гідності.

Педагогічні методи слід застосовувати у тих випадках, коли глибина конфлікту невелика, тоді ці заходи виявляються ефективними. Педагогічні заходи можуть забезпечити створення сприятливого фону для заохочення до процесу нормалізації ситуації співробітників, з якими взаємодіють конфліктуючі. Головним засобом педагогічних заходів є переконання. Ціль переконання - змусити людину зрозуміти те, що конфлікт негативно впливає як на особистість конфліктуючих, так і на морально-психологічний клімат колективу. Успіх переконання залежить і від педагогічної майстерності переконуючого.

Психологічні методи застосовуються в усіх випадках вирішення конфлікту, але найбільш ефективні вони тоді, коли конфліктуючі самі не в змозі вийти з протиборства, хоча й бажають цього.

**Непрямі методи вирішення конфліктів:**

* **Метод "виходу почуттів".**
* **Метод "емоційного відшкодування"**
* **Метод "авторитетного третього".**
* **Метод "оголення агресії" ("обмін позицій", "розширення духовного горизонту"**опонентів**).**

1. **Використання методу соціометрії для опису внутрішньо групових взаємодій.**

*Соціометричний метод — це метод опитування, направлений на виявлення міжособових відносин шляхом фіксації взаємних відчуттів симпатії і неприязні серед членів групи (наприклад, учбового, наукового або виробничого колективу).*

*Соціометричне опитування* — це метод збору первинної інформації, який використовується в соціології і соціальній психології для вивчення структури міжособових відносин в малих (контактних) соціальних групах.

Соціометричне опитування є одним з найпоширеніших соціометричних методів. В процесі соціометричного опитування використовується опитувальний лист, де кожен член групи повинен вказати своє відношення до інших членів групи за різними критеріями, які витікають із завдань дослідження (з погляду спільної роботи, проведення дозвілля, участі в вирішенні ділової проблеми тощо). Іншими словами, респондентам пропонується вибрати за тими або іншими соціометричними критеріями одного або декількох чоловік досліджуваної малої групи.

Соціометричний опитування істотно відрізняється від інших видів соціологічного дослідження за характером початкових даних, способам їх подання, процедури опиту іметодам аналізу зібраної інформації. При соціометричному опитуванні результатом вимірювання (відповіддю на питання) є не характеристика респондента (тобто знання ознаки, яка вимірюється за допомогою того або іншого типі шкали), а відношення між респондентами. Якщо в інших видах опитування відповідь всіх респондентів на будь-яке питання породжує розподіл опитаних за ознакою, відповідним даним питанням, то відповіді всіх членів групи на дане соціометричне питання породжують певну структуру відносин: кожному членові групи ставиться у відповідність один або декілька інших членів групи. Ця відмінність приводить до виникнення спеціальних способів представлення зібраних даних.

Соціометрична процедура — це, як мінімум:

- створення спонтанної атмосфери відвертого обговорення цілей терапії, ролі ведучого і інших; поступове занурення всіх учасників в найактуальніші теми «тут і тепер»; виділення найбільш значущих соціометричних критеріїв, первинне їх прояснення і визначення;

- створення особливої атмосфери емоційно-чуттєвого зв'язку між людьми (емпатії), в якій стають очевидними спільність і відмінність відчуттів і станів людей, що виявляються в соціометричних критеріях; проведення індивідуальних інтерв'ю і перцептивної соціометрії — побудова *соціального атома індивіда,* в якому позначаються люди, емоційно значущі для даного індивіда і просто знайомі, а також уявлення про те, на яких дистанціях даний індивід знаходиться у значущих для нього осіб;

- позначення спонтанного вибору кожного по кожному критерію; порівняння соціограм різних критеріїв, соціальних атомів індивідів з реальними соціограмами, де з'являються ті ж самі люди, що і в атомі;

- відстежування найбільш важливих зв'язків на підставі вивчення позицій людей в соціограмах і соціальних атомах, а також значущих виборів серед тих, хто поки не охоплений соціометричною процедурою; дослідження найбільш важливих зв'язків (при необхідності, вибрані особи опитуються і запрошуються в групу, може мінятися розмір і склад групи); дослідження нових соціометричних виборів або відкидань; пошук методом психодрами або соціодрами ситуацій, в яких стають наочними проблеми, пов'язані з тим або іншим вибором індивіда або вибором, направленим на нього; порівняння соціограм соціального атома і реальних групових соціограм, за наслідками якого проводиться регенерація соціального атома тощо;

- аналіз і консервація результатів проведених етапів соціометричної процедури; проведення тесту на реальність і соціометричного тесту для оцінки результатів всього циклу; проведення завершального вільного обміну відчуттями і телевіднесенням (телевіднесення — перевірка відносин на реалістичність);

- перегрупування або реструктуризація групи, зближення різних структур і мереж відносин;

- зміни відношення до діяльності, предметів, цілей і цінностей, взагалі зміни в організації, в життя учасників, групи, які виробляються самими її членами

За допомогою соціометричних тестів можна виявити не тільки емоційні відносини, але і типові зразки поведінки членів колективу, розподіл неформальних соціальних ролей. Крім того, цей метод дозволяє описати положення індивіда в групі так, як воно йому представляється, зіставити отриману картину з реакціями інших членів групи і встановити структуру групових ролей, зокрема виявити лідерів і аутсайдерів. Особливо плідне соціометричне тестування використовується при формуванні команд. Разом з тим була доведена деяка обмеженість даних процедур, бо з їх допомогою фіксуються поверхневі, не глибинні взаємини в групах, причому специфіка груп і колективів часто залишається невиявленою.

Введемо наступні поняття.

*Вибір* — виражене яким-небудь індивідом бажання співробітничати з іншим індивідом.

*Відхилення* (негативний вибір) — висловлювання яким-небудь індивідом бажання відхилитися від співпраці з іншим індивідом.

*Опускання* — залишення одним індивідом іншого без уваги (відсутність вибору або відхилення).

Істотні для соціометричного опитування є те, що вибір або відхилення одним індивідом іншого здійснюються по відношенню до певної змістовної діяльності.

Конкретна змістовна ситуація, що характеризується контактом і представлена як основа вибору або відчуження, називається соціометричним критерієм.

*Соціометричні критерії формулюються у вигляді питань, відповіді на яких і виступають підставою для встановлення структури взаємин* (наприклад: «З ким з членів бригади Ви хотіли б разом працювати на разом?», «Кого з товаришів по бригаді Ви запросили б до себе на день народження?», «З ким з членів бригади Ви не хотіли б працювати разом?», «Кого з членів бригади Ви не запросили б до себе на день народження?» тощо).

*Види соціометричних критеріїв:* виробничі і невиробничі, п*рогностичний критерій (*дозволяє з'ясувати структуру очікування відносин членів колективу згідно уявлень респондента); с*оціальні критерії* припускають вибір для спільної суспільної роботи (вибори по соціальних критеріях утворюють соціогрупи).

Критерій вважається *позитивним,* якщо припускає об'єднання партнерів для якої-небудь спільної діяльності. *Негативним* називається критерій, що припускає виділення з колективу особи (або осіб), з якими опитуваний не хотів би займатися однією діяльністю (наприклад: З ким Ви не хотіли б працювати разом?). **Позитивні і негативні критерії часто називаються в літературі прямими і зворотними.**

*Подвійними* називаються такі критерії, які припускають можливість взаємної рівності партнерів у разі їх реального здійснення (вибір сусіда по кімнаті, супутника у відрядження, супротивника або союзника в грі і тому подібне, наприклад, «З ким Ви хотіли б жити в одній кімнаті?»).

*Вимоги до соціометричного критерію:* повинен бути підібраний так, щоб в його змісті перш за все відбивалися взаємовідношення між членами колективу; повинен відтворювати ситуацію вибору партнера для спільної діяльності, тобто опитуваний повинен вибрати або відхилити іншого члена колективу; критерій не повинен обмежувати можливості вибору (опитуваний (респондент) повинен чітко представляти розміри і межі колективу і знати, що він має право вибрати будь-якого його члена); використовувані критерії повинні цікавити досліджуваний колектив, бути значущими для нього; критерій повинен описувати конкретні ситуації, для того, щоб у респондента була конкретна підстава для вибору або відхилення партнера; як правило, використовуються такі варіанти питань, як: «Кого Ви, хотіли б вибрати...?», «Хто Вам більше (менше) подобається...?» тощо; при необхідності обмеження вибору або шкалування виборів слід зазначити це в питанні або в інструкції до анкети; кількість критеріїв визначається завданнями дослідження і способами обробки отриманої інформації.

***Вимоги до проведення соціометричного опитування: о***питування можна проводити тільки в колективах, що мають певний досвід спільної діяльності (зазвичай не менше шести місяців), на основі якої вже виникли певні стійкі взаємини між його членами (спільна робота, навчання тощо); розмір колективу повинен надавати її членам можливість активного безпосереднього спілкування (оптимальна кількість 8—9 осіб); питання, що ставляться, повинні бути критеріями, на підставі яких опитуваний респондент здійснює особистий вибір кого-небудь з членів колективу для участі в якійсь спільній діяльності; зміст вибраного критерію повинен бути ясним і зрозумілим для всіх членів колективу, що вивчається; необхідно вказати можливе число виборів (Коли потрібно отримати повну картину взаємин між членами даного колективу, дозволяється робити необмежене число виборів. Якщо ж дослідника цікавлять типові елементи структури, то вводиться обмеження числа виборів.); члени колективу повинні ясно уявляти собі його межі та кожен член колективу може вибирати собі партнерів для спільної діяльності тільки в межах свого колективу; опитування повинно проводитися сторонньою для даного колективу особою.

**Процедура соціометричного опитування.**

*Підготовча фаза.* Дослідник визначає проблему, вибирає об'єкт дослідження, знайомиться з величиною і різними соціально-демографічними характеристиками колективу.

*Перша фаза.* Дослідник входить в прямий контакт з членами колективу, прагне вселити їм довіру до себе; Попередній контакт дослідника з членами колективу підвищує їх психологічну готовність до майбутнього опитування. Одночасно на цій фазі встановлюється зміст соціометричних критеріїв.

*Друга фаза.* Проведення власне опиту: інструктаж респондентів, роздача соціометричних карток, заповнення їх опитуваними, збір карток.

*Фаза обробки.* Обробка інформації, представлення її в згорнутому вигляді; перевірка надійності отриманих даних.

*Завершальна фаза.* Отримання виводів і рекомендацій.

Для збору інформації при соціометричному опитуванні застосовуються соціометричні картки, які даються для заповнення респондентам.

Соціометрична картка зазвичай починається зверненням, яке має на меті інформувати учасників дослідження про його завдання, спосіб заповнення картки, про гарантії анонімності і тому подібне. Основна функція звернення до респондента полягає в тому, щоб зацікавити його в участі і спонукати до уважного і правдивого заповнення картки. Решта простору соціометричної картки зайнята питаннями до респондентів (тут же залишено місце для їх відповідей).

Існують різні способи оформлення соціометричної, картки; залежно від цілей дослідження вибирається той або інший спосіб. Картки можуть бути оформлені так:

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Прізвища членів групи | Критерії вибору | | |
| I | II | III |
| Чорногуз | + |  | + |
| Підмайченко |  | + |  |
| Шмарченко | + | + |  |

Для кожного критерію може бути складена окрема картка. Респондентів просять відмітити хрестиком прізвища тих індивідів, яких вони вибирають або відхиляють за відповідним критерієм.

Для того, щоб зафіксувати індивідів, що утримуються в активній свідомості респондента, застосовують такий вид соціометричної картки:

Перший позитивний критерій вибору

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Альтернативний критерій вибору

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Респондентів просять вписати в порожні строчки прізвища тих, кого вони вибирають або відхиляють за певними критеріями.

*Обробка отриманої інформації включає побудову соціоматриці, а також розрахунок соціометричних індексів.*

Першим етапом обробки зазвичай є побудова соціоматриці, тобто зведення всіх результатів опитування з індивідуальних соціометричних карток в загальну таблицю. Соціоматриця — це матриця зв'язків, за допомогою якої аналізуються внутрішньоколективні відносини. Соціоматриця дає можливість провести аналіз існуючих зв'язків шляхом перетворення матриць.

Будується вона за наступним принципом: в горизонтальних рядках, яких стільки ж, скільки членів в даному колективі, указуються вибори j — членів (хто вибирає), а у вертикальних стовпцях — число отриманих виборів тими ж особами, але в ролі вибраних членів. Соціоматриця фіксує відносини членів колективу один до одного по даному критерію.

Таблиця 1.

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Хто обирає | Кого обирають | | | Усього віддано виборів | | |
| А | Б | В | ∑+ | ∑- | ∑+- |
| А  Б  В | 0  +  + | +  0  0 | 0  -  0 | 1  1  1 | 0  1  0 | 1  2  1 |
| ∑+  ∑-  ∑+- | 2  0  2 | 1  0  1 | 1  1  1 | 3 | 1 | 4 |

Шляхом перетворення матриці проводиться аналіз зв'язків і взаємин в колективі.

Соціоматриця одного з колективів представлена в табл. 2. З сум в стовпцях можна встановити, що *А* є особою, яка має найбільшу можливість вважатися авторитетом колективу, тоді як особа F колективом повністю відхиляється. При цьому порівняння сум за стовпцями і рядками показує, що F, навпаки, прихильна до багатьох членів колективу. Особа є, відповідно до соціоматриці, ізольованою. За допомогою соціоматриці дослідник дістає можливість вивчити різні соціальні зв'язки.

Представлення результатів соціометричного опитування в кількісній формі здійснюється за допомогою обчислення соціометричних індексів.

*Соціометричні індекси є співвідношенням числа виборів якого-небудь певного вигляду і загального числа можливих виборів.*

*Розрізняють два типи соціометричних індексів — персональні і групові. Персональні індекси можна класифікувати також на об'єктивні* (що містять інформацію про число виборів отриманих даним членом колективу від останніх), *суб'єктивні* (що містять інформацію про число виборів, зроблених даним членом колективу), і *змішані -* (сконструйовані з даних, що характеризують кількість як відданих, так і отриманих виборів).

**Персональні соціометричні індекси** характеризують індивідуальні соціально-психологічні властивості особи в ролі члена групи.

**Групові соціометричні індекси** дають числові характеристики цілісної соціометричної конфігурації виборів в групі. Вони описують властивості групових структур спілкування.

**В результаті проведення соціометрії можна оцінити місце кожної людини в групі і рівень благополуччя взаємин в групі в цілому.**

Рівень благополуччя вважається:

* *високим*, якщо тих, кому надається перевага, в сумі більше, ніж тих, ким «нехтують», «ізольованих» тощо;
* *середнім*, якщо ці показники рівні;
* *низьким*, якщо тих, кому надається перевага, в сумі меньше, ніж тих, ким «нехтують», «ізольованих» тощо

**Основними персональними соціометричними індексами є:**

*індекс соціометричного статусу i-члена;*

*індекс емоційної експансивності j-члена;*

*індекс об'єму взаємодії;*

*індекс задоволеності члена групи;*

*індекс сумісності;*

*індекс відношення людини до групи;*

*індекс відношення групи до людини.*

Символи i і j позначають одну і ту ж особу, але в різних ролях; i — вибраний, j — він же вибирає, ij — поєднання ролей.

**Соціометричний статус** — це властивість особи як елементу соціометричної структури займати певну просторову позицію (локус) в ній, тобто певним чином співвідноситися з іншими елементами. Така властивість розвинена у елементів групової структури нерівномірно і для порівняльних цілей може бути виміряна числом — індексом соціометричного статусу.

Але особа може впливати на інших двояко — або позитивно, або негативно. Тому прийнято говорити про позитивний і негативний статус.

Статус теж вимірює потенційну здібність людини до лідерства. Щоб вирахувати соціометричний статус, необхідно скористатися даними соціоматриці.

***Індекс позитивного соціометричного статусу*** i-члена групи

S=∑R+

n - 1

S – позитивний соціометричний статус даного члена групи;  
R+ – отримані ним вибори

n – к-ть членів в групі.

***Індекс негативного соціометричного статусу*** i-члена групи

S= ∑ R-

n - 1

S – негативний соціометричний статус даного члена групи;  
R- – отримані ним відхилення

n – к-ть членів в групі.

***Індекс соціометричного статусу*** i-члена групи визначається по формулі:

|  |  |
| --- | --- |
|  |  |

S= ∑ (R+ R-)

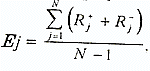
n - 1

S – негативний соціометричний статус даного члена групи;  
R+ – отримані ним вибори

R- – отримані ним відхилення

n – к-ть членів в групі.

***Індекс емоційної експансивності*** j-члена групи обчислюється по формулі



де Ej — емоційна експансивність j-члена

Rj — зроблені j членом вибори (+, -).

**З психологічної точки зору показник експансивності характеризує потребу особи в спілкуванні.**

Доповнює ці соціометричні показники **індекс об'єму взаємодії,** який представляє кожного члена групи одночасно і як суб'єкта, і як об'єкту вибору:

При визначенні **індексу об'єму взаємодії (Aij)** підраховують

* односторонні позитивні (інша сторона опускає)
* негативні вибори (інша сторона опускає)
* двосторонні взаємно позитивні
* двосторонні взаємно негативні
* несиметричних виборів (коли одна людина вибирає іншого, а цей іншій його відкидає).

Все ділиться на N-1.

Для членів групи особливе значення має не стільки число виборів, скільки задоволеність своїм положенням. Його можна розрахувати з допомогою **Індекс задоволеності (Ізд ij):**

|  |  |
| --- | --- |
| **Ізд ij** = | Число взаємних виборів  Число виборів, зроблених даною людиною |

Якщо Кij = 0 при високому значенні соціометричного статусу, це свідчить про те, що людина вимушена взаємодіяти не з тими, з ким йому хотілося б.

Аналіз соціограми показує, наскільки активну позицію займає кожна людина в групі, наскільки він інтегрований у внутрішньогрупові відносини (або ізольований від них), дає можливість оцінити психологічну сумісність членів групи. Для цього **використовується Індекс сумісності (Ісм), який** розраховується по формулі:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Ісмij** = | | К++ - К--  n - 1 |
| де | Ксм - коефіцієнт сумісності  К++ - кількість взаємних позитивних виборів  К - кількість взаємних негативних виборів  n - число членів групи. | | |

**Індекс відношення людини до групи** - різниця між числом виборів, зроблених даним членом групи, і кількістю зроблених ним же відхилень.

**індекс відношення групи до людини** - різниця між числом отриманих виборів і кількістю отриманих відхилень.

**Колективні соціометричні індекси покликані дати кількісну характеристику її експансивності, індиферентності, інтегрованості, роз'єднаності, конфліктності і інших властивостей обстежуваної групи.**

**Індекс експансивності групи** вимірює щільність позитивних і негативних виборів в ній.

Він визначається так:

**E=** загальна сума всіх виборів, окрім індиферентних, зроблених всіма членами групи/ N

**Індекс індиферентності (нейтральності групи)** органічно доповнює перший коефіцієнт і перевіряє точність його підрахунку.

**I =** загальна сума індиферентних виборів

N

**Сума двох зазначених коефіцієнтів повинна дорівнювати чисельності групи.**

**Індекс інтегрованості групи** – підсумок ділення загальної суми позитивних виборів на загальне число всіх зроблених всіма членами групи виборів.

Крім того, за отриманими даними можна визначити ступінь згуртованості колективу. Його можна розрахувати з допомогою **Індекс групової згуртованості (Ізгур):**

**Ізгур** = число взаємних позитивних виборів групи - число взаємних негативних виборів групи/ загальне число взаємних виборів n (n - 1)

**Індекс групової єдності**

**Ієд =** число взаємних позитивних виборів групи

n (n - 1)

**Індекс групової роз'єднаності**

**Іроз =** число взаємних негативних виборів групи

n (n - 1)

**Ізгур= Ієд - Іроз**

**4. Соціограми.**

Графічне зображення зв'язків усередині колективу, що встановлюються на підставі вибору, називається *соціограмою.*

Соціограма будується за наслідками опитуванням, занесеним в соціоматрицю, і є її наочним графічним відображенням.

При аналізі системи зв'язку застосовують різні соціограми, які відображають різні якісні аспекти соціальних відносин: робочо-функціональну, зв'язків керівництва, соціально-психологічних зв'язків тощо.

Основні форми зображення. Індивід або колектив, що є окремим досліджуваним елементом, зображаються наступним символом (мал. 1).

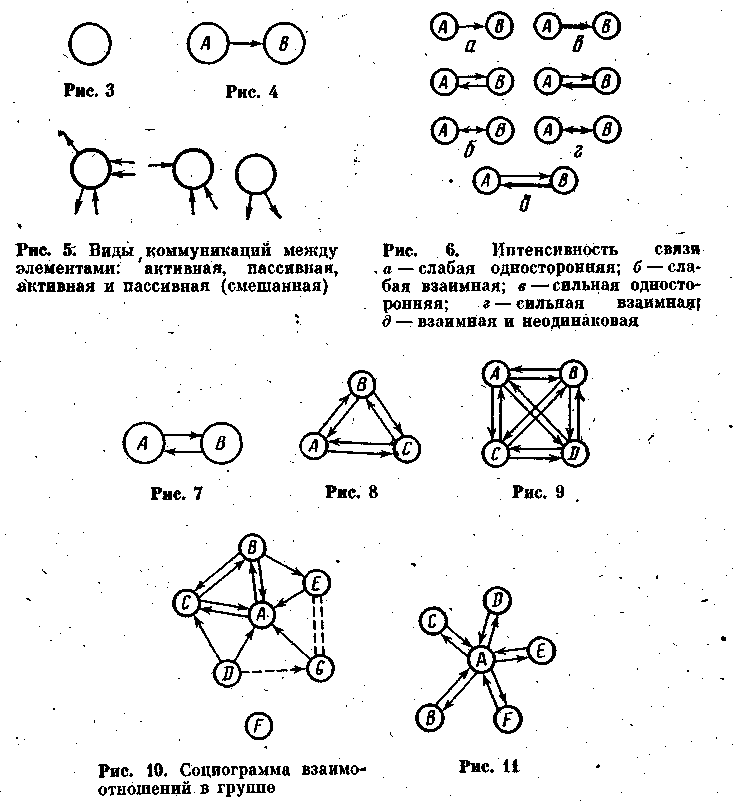
Мал.1

Зв'язки між двома елементами одного об'єкту, їх дії і вчинки зображаються за допомогою межі між елементами (мал. 2).

Мал. 2

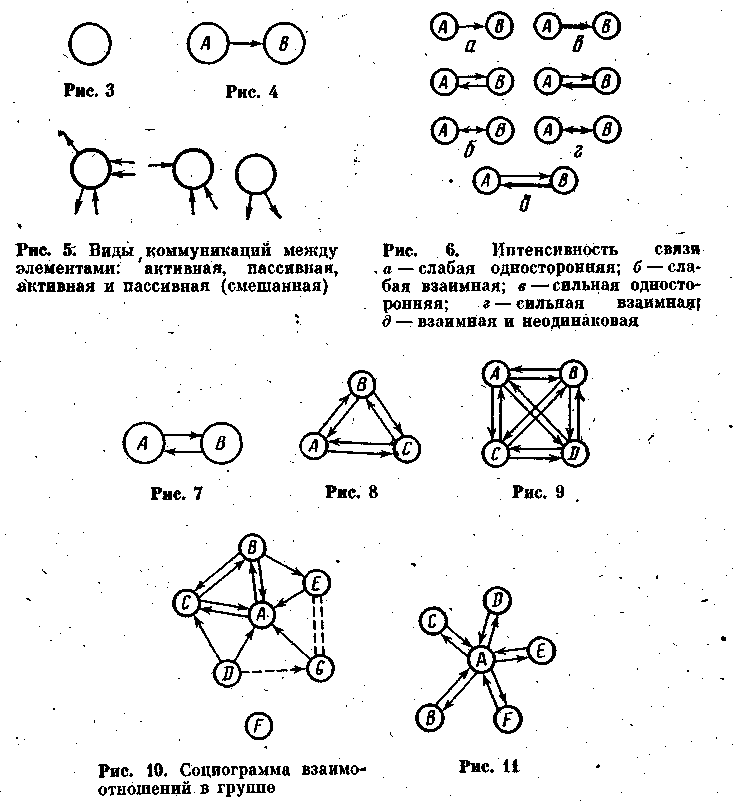
У відносинах між А і В А є активним, В - пасивним елементом комунікації (наприклад, напрям робочих зв'язків). На цій основі можна відповідно кваліфікувати зв'язки елементів як активні і пасивні (мал. 3).

Мал 3.



При цьому вимірюється інтенсивність комунікацій (зв'язки) і відповідно її характер. Так, інтенсивність об'єднання для спільної трудової діяльності можна визначити через вимірювання внутрішніх робочих зв'язків між членами колективу, симпатію і антипатію, - за допомогою шкали тощо (мал. 4).

Мал.4.



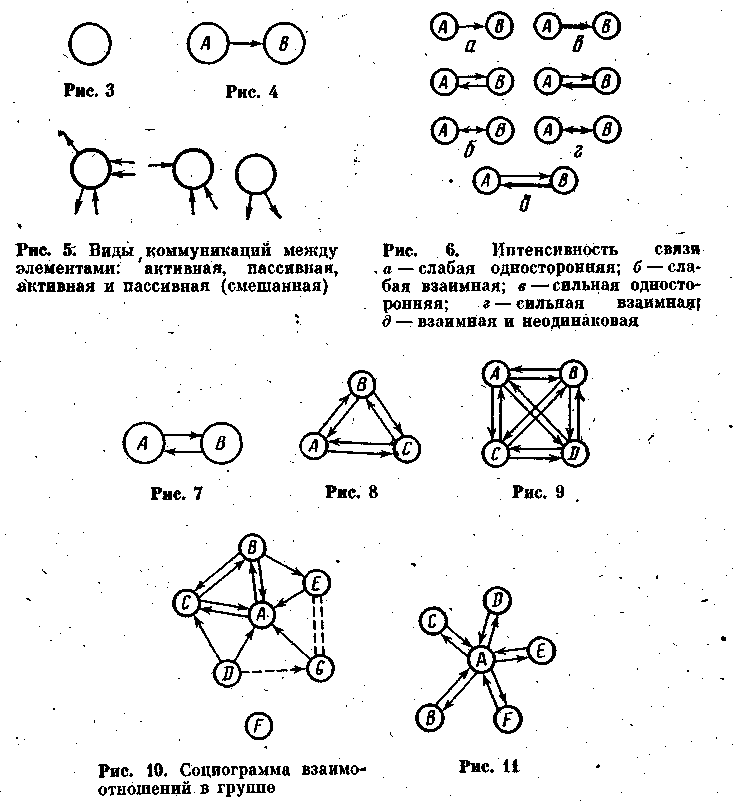
Інтенсивність зв'язку: а - слабка однобічна, б - слабка взаємна, в - сильна однобічна, г - сильна взаємна, д- взаємна і неоднакова.

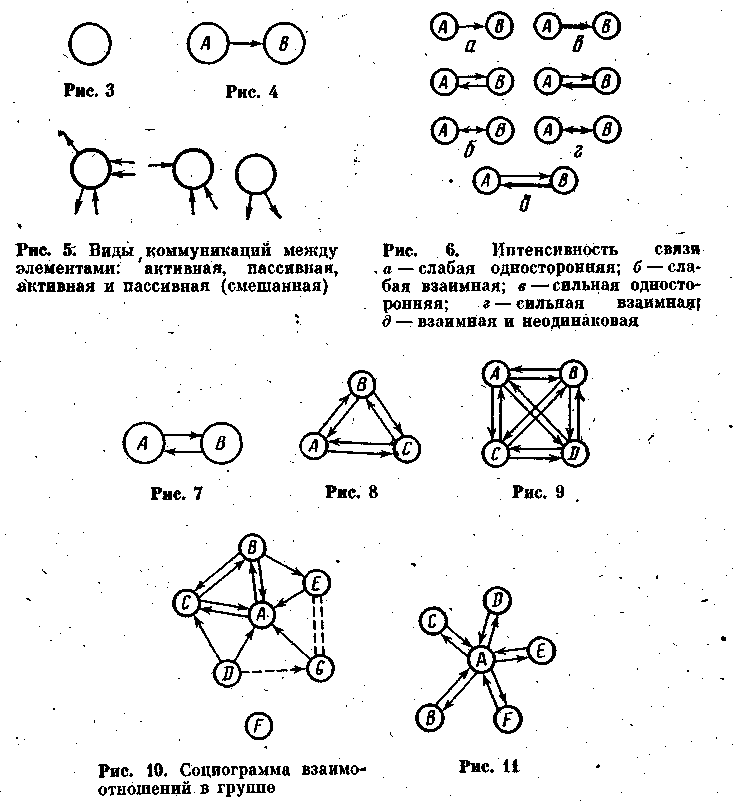
найбільш характерні для соціограм наступні елементарні структури.

1. Ізольований елемент, Це індивід (для великих соціальних систем — колектив), не пов'язаний з іншими елементами. Його виділення важливе при вивченні функціональних зв'язків робочого колективу або емоційно-психологічних зв'язків симпатій усередині колективу.

2. Зв'язок між двома елементами— діада.

3. Тріада, тетрада і інші види зв'язки, які складаються з великого числа елементів (мал. 6-7).Мал. 6

Мал. 7

Тріада, тетрада та інші позитивно взаємозв'язані комбінації членів складають «ядра» колективу і зустрічаються у всіх формах соціальних спільнот. Вони є угрупуваннями, колами друзів, що існують і у великих соціальних об'єднаннях. У «ядрах» всі елементи симетрично пов'язані між собою. Це «групи в групах» зі своїми поглядами, зобов'язаннями один перед одним тощо. Поведінка людей в цих угрупуваннях не піддається строгій регламентації з боку зовнішніх, офіційних норм, що підвищує цінності соціометричного опитування, здатність виявити такі угрупування.

**Види соціограм.**

*За способом побудови розрізняють вільні, кругові*, *концентричні соціограми.* При побудові соціограм символи членів колективу розташовуються так, щоб забезпечити максимальну зручність сприйняття (наприклад, індивіди, які створюють ядра колективу, розташовуються в безпосередній близькості один до одного). У *кругових* соціограмах всі члени колективу розташовуються по колу, усередині якого указуються вибори і відхилення. У *концентричних* по концентричних кільцях, причому, індивіди з високим соціометричним статусом («зірки») розташовуються у внутрішньому крузі. У наступному кільці знаходяться особи, що отримали число виборів, близьке до середньостатистичного, потім кільце з «ізольованими», тобто що майже не мають позитивних виборів. Далі розташовується кільце з відхиленими членами колективу, що отримали тільки негативні вибори (характер заповнення кілець може бути і іншим, але зазвичай дотримується принцип зменшення статусу у міру збільшення радіусу концентричної соціограми).

*Локограми* є такими соціограмами, при побудові яких розташування символів членів колективу ізоморфно їх реальному просторовому розташуванню (наприклад, розміщенню на робочих місцях).

На практиці використовуються різні види соціограм, вибір яких диктується завданнями дослідження. Для більшої адекватності в зображенні, структури соціограми будуються так, щоб відстані між індивідами були зворотно пропорційними інтенсивності зв'язків між ними. Це правило, проте, не завжди можливо витримати, зображаючи структуру колективу в двовимірному, просторі.

**Метод соціограм широко застосовується при соціологічному аналізі.** Якщо соціограми, що зображають різні аспекти соціальних зв'язків, схожі один з одним, можна порівнювати і різні аспекти двох зображених структур. *Різні аспекти соціальних зв'язків відображаються за допомогою організаційних схем, формалограмм, неформалограмм, спеціальних соціограм (комунікограмм, проблемограмм тощо).*

*Формалограмма —* діаграма, що надає дані про те як сприймаються членами колективу їх формальні відносини. При цьому розрізняються два типи формалограмм — «вертикальна» і «горизонтальна». Для побудови першої використовуються дані опитування про підзвітність, відповідальність тощо. В анкетах і інтерв'ю, які використовуються в обстеженні, містяться питання типу: «Кому Ви даєте звіт?», «Хто ті люди, перед якими Ви відповідаєте за свою роботу?» тощо. Підставою для побудови «горизонтальної» формалограмми служать дані опитування щодо того, хто з членів організації стоїть на тому ж ієрархічному ступені, що і опитуваний. Характерними в цьому випадку є питання типу: «Хто ще дає звіт тим же особам, що і Ви?».

*Неформалограма —* діаграма, що представляє структуру неформальних відносин в колективі. У неформалограмі показані відносини, що існують між двома особами, які, вказуючи, наприклад, людей, з якими вони тісно пов'язані по роботі безвідносно до їх положення в організації, одночасно відзначають контакт один з одним.

У формалограммах і неформалограммах відносинах відмічені так, як вони сприймаються учасниками роботи, і тут можливі пропуски і розбіжності даних.

*Комунікограмма —* це діаграма, що представляє систему зв'язків в організації, як вони сприймаються і повідомляються членами організації. Комуникограмма дозволяє скласти структурні мережі організації, прослідкувати динаміку зв'язків членів організації в процесі обміну інформацією, виявити можливі порушення контактів тощо.

*Проблемограмма —* це спеціальні соціограми, що представляють структурні відносини членів колективу в різних процесах, — при обміні інформацією, ухваленні рішення тощо.

Зіставлення двох соціограм — неформалограмми і комунікограмми, а також соціограм і організованої схеми дозволяє виявити їх збіг і відмінність по відповідних для кожної параметрах.

**8.Трудова дисципліна та її складові.**

Дисципліна праці є невід’ємною частиною трудових правовідносин. Дотримуватися трудової дисципліни — один із основних обов’язків працівника. При цьому роботодавець зобов’язаний створювати умови, необхідні для дотримання працівником дисципліни праці.

У широкому розумінні «дисципліна» означає порядок поведінки людей, який відповідає нормам права та моралі, що склалися в суспільстві.

*Дисципліна в організації*:

- сприяє досягненню високої якості результатів праці кожного працівника і всього виробництва;

- дозволяє працівникові працювати з повною віддачою, проявляти ініціативу, новаторство у праці;

- підвищує ефективність виробництва і продуктивність праці кожного працівника;

- сприяє охороні здоров'я під час трудової діяльності, охорони праці кожного працівника і всього трудового колективу;

- сприяє раціональному використанню робочого часу. Дисципліна на підприємстві є показником рівня організації, управління і морально-психологічного клімату. Розрізняють виробничу і трудову дисципліну.

Виробнича дисциплінапередбачає дотримання встановлених режиму і технології роботи, використання правил техніки безпеки.

Трудова дисципліна- це дотримання працівниками внутрішнього розпорядку, сумлінне виконання своїх обов'язків тощо.

На підприємстві виділяють три види трудової дисципліни:

- виконавчу- чітке виконання кожним працівником своїх обов'язків, без прояву ініціативи та активності;

- активн***у***- дотримання прав при виконанні обов'язків за принципом: дозволено все, що не заборонено законом, працівнику надається можливість активно користуватись своїми правами;

- самодисципліну- це виконання своїх обов'язків, можливість проявляти активність, реалізувати свої права на основі самоуправління.

Основним завданням управління є виховання не виконавчої і навіть не активної дисципліни, а самодисципліни.

При розгляді дисципліни розрізняють її статичний та динамічний аспекти.

Статичний аспектобумовлює існування чіткої дисциплінарної системи (обмежень) у рамках якої кожен працівник виконує свої обов'язки.

Динамічний аспектхарактеризує різні види дисциплінарних відносин у просторі і часі.

Дисциплінарні відносини- це частина трудових відносин і фактично частина будь-якого виду суспільних відносин, наприклад, частина економічних, фінансових та інших відносин.

Сторонами дисциплінарних відносин є всі учасники трудових відносин. Дисциплінарні відносини за їх учасниками, суб'єктами поділяються на такі групи:

- адміністрація (керівники) - працівник;

- трудовий колектив - член трудового колективу;

- роботодавець - трудовий колектив;

- роботодавець - громадська організація;

- громадська організація - працівник;

- роботодавець - адміністрація (керівники);

- загальні збори трудового колективу - роботодавець.

За змістом складні дисциплінарні відносини можна розділити на чотири види:

* 1. Охоронні відносини.Основою цих відносин виступає право і обов'язок застосовувати до порушників певну міру впливу. Одна зі сторін цих відносин наділена дисциплінарною владою.
  2. Заохочувальні відносини.Адміністрація зобов'язана, оцінюючи працівника, враховувати усі випадки прояву ним активності. Фактом, що породжує ці відносини, є випадки прояву активності з позитивним результатом.
  3. Виховні відносини***.***їх зміст включає право і обов'язок адміністрації виховувати працівника, використовуючи, зокрема, метод переконання. Виховання включає освіту, формування особистості, її світогляду, мотивування праці, удосконалення фізичного розвитку працівника, переконання у необхідності дотримуватися професійної етики тощо.
  4. Організаційні відносинивключають розподіл обов'язків, а також міри відповідальності між учасниками трудових, дисциплінарних відносин, встановлення заходів заохочення - мотивації праці.

Управління дисципліною- це діяльність, спрямована на боротьбу з неорганізованістю, пасивністю, нечесністю, безвідповідальністю та лінощами.

Необхідність управління трудовою дисципліною викликана: завданням інтенсифікації діяльності підприємств, посиленням ролі людських ресурсів як чинника економічного зростання; підвищенням "ціни" втрат робочого часу.

Рівень і стан трудової дисципліни залежить від багатьох ***чинників:***

- організації праці та виробництва;

- системи матеріального і морального заохочення;

- рівня механізації, комп'ютеризації виробничих процесів;

- виховної роботи;

- стилю керівництва;

- свідомості членів трудового колективу.

Ефективне  управління дисципліноюдозволяє вирішити такі ***з***авдання:

* - організовувати працю людей, створюючи умови для задоволення їх потреб;
* - забезпечити оптимальний розподіл функцій між працівниками;
* - створювати мотиваційне поле;
* - вирішувати основні завдання підприємства.

Управління дисципліною здійснюється за допомогою організаційних, економічних, виховних та правових методів.

***Дисциплінарним порушенням***визнається протиправна поведінка, невиконання або неналежне виконання працівником своїх трудових обов'язків.

***Причинами порушення трудової дисципліни є:***

- недоліки в організації праці;

- умови праці, які сприяють або примушують працівника порушувати дисципліну;

- оплата праці, яка не стимулює до виконання певних обов'язків;

- відсутність контролю трудового процесу;

- особиста неорганізованість працівника.

Порушенню дисципліни сприяють також протиріччя між:

- нормами права і реальними нормами, за якими формуються трудові відносини;

- кваліфікованою і некваліфікованою працею;

- розумовою і фізичною працею;

- інтересами людей.

***Основними порушеннями трудової дисципліни є:***

* запізнення на роботу;
* прогули;
* поява на роботі у стані сп'яніння;
* несвоєчасне, чи не повне виконання своїх трудових обов'язків;
* недотримання правил роботи на відповідному обладнанні;
* неповне і нераціональне використання робочого часу;
* Порушення правил охорони праці (створення загрози життю, здоров’ю працівника або всього трудового колективу)
* відмова або ухилення без поважних причин від обов’язкового медогляду, передбаченого для працівників деяких професій
* Відмова працівника від проходження в робочий час спеціального навчання і складання іспитів з техніки безпеки та правил експлуатації, якщо це є обов’язковою умовою допуску до роботи
* відмова працівника укласти договір про повну матеріальну відповідальність, якщо виконання обов’язків з обслуговування матеріальних цінностей становить для працівника його основну трудову функцію, що було попередньо обумовлено з ним при прийнятті на роботунедотримання правил зберігання цінностей тощо.

Поведінку працівника не можна вважати порушенням трудової дисципліни, якщо є поважні причини, внаслідок яких працівник не зміг виконати свої обов’язки належним чином. Наприклад:

• відсутність необхідних матеріалів, умов роботи;

• непрацездатність;

• виклик працівника до суду, в правоохоронні органи;

• стихійне лихо (повені, снігопади тощо);

• невиконання завдання внаслідок виконання інших доручень, якщо виконати все одночасно було неможливо.

Дисциплінарні стягнення застосовує орган, якому надано право приймати на роботу (обирати, затверджувати і призначати на посаду) цього працівника ([ст. 1471 КЗпП](https://i.factor.ua/ukr/law-40/section-210/article-3322/)). Тобто за свій проступок працівник відповідає безпосередньо перед роботодавцем.

На працівників, які несуть дисциплінарну відповідальність за статутами, положеннями та іншими актами законодавства про дисципліну, дисциплінарні стягнення можуть накладати також органи вищого рівня.

Якщо працівник допускає порушення дисципліни, то керівники вправі застосувати до нього міру дисциплінарного впливу або метод примусу.

Більшість західних організацій використовують прогресивні дисциплінарні заходи для покращення роботи персоналу, які містять п'ять основних кроків:

1. Неформальна бесіда при першому порушенні або при відносно легкому порушенні правил. Керівник може обговорити з підлеглим його поведінку у неформальній обстановці, підкресливши його минулі заслуги і вказавши, що слідування правилам компанії обов'язкове для усіх працівників.

2. Усне попередження - працівника попереджають, що якщо порушення (проблеми) будуть повторюватися, то буде більш суворе покарання.

3. Письмове попередження (догана із занесенням в особову справу) - якщо з'являється друге порушення, керівник обговорює проблему з працівником, але попереджає, що у його особовій справі з'явиться запис про порушення. Письмове попередження може спричинити санкції у майбутньому (організаційні покарання).

4. Дисциплінарне відсторонення від роботи. Працівник відсторонюється від роботи на кілька днів або тижнів залежно від важкості порушення.

5. Звільнення - оскільки працівник був вже неодноразово попереджений, а покращення не настало, його звільняють.

У вітчизняній практиці господарювання найбільшого поширення набули такі дисциплінарні стягнення: попередження, догана, сувора догана, штрафи, переведення на нижчу посаду чи звільнення з роботи.

***Заохочування у системі управління***- це визнання заслуг працівника перед колективом шляхом надання йому переваг, почестей, підвищення його ролі. У кожної людині є потреба у визнанні, на це і спрямовано заохочення.

***Заходами заохочення є:***

* - оголошення подяки;
* - преміювання;
* - нагородження цінним подарунком;
* - занесення прізвища до Книги пошани або на Дошку пошани;
* - нагородження Почесною грамотою та ін.

Допускається одночасне застосування декількох заходів заохочення.

При застосуванні методу заохочення в управлінні слід дотримуватись певних правил:

* - заохочувати потрібно кожен прояв трудової активності працівника при одержанні позитивних результатів;
* - заохочення має бути значимим, піднімати престиж праці.

Соціологічне дослідження може виявити ставлення членів організації до дисциплінарних проступків, типові практики дисциплінарних стягнень, оцінку персоналом їх адекватності порушенням дисципліни, особливості ставлення до дисципліни та типи дисциплінарних проступків представників окремих груп персоналу. Це можна зробити щляхом анкетного опитування, формалізованного інтерв’ю, аналізу документів.

1. **Сутність та типологія соціальних змін в організації.**

Зміна в організації призводить до її переходу від одного стану до іншого, виникнення у неї нових властивостей, функцій, відносин.

Зміни організації підрозділяються на два основні типи.

* 1. Незаплановані, стихійні (реактивні, спонтанні)
  2. Штучні, планові,які здійснюються у відповідності з розробленою стратегією, планом, в якому організація намагається спрогнозувати свої дії з урахуванням майбутніх подій.

Цілі таких змін можуть бути наступні:

* створення оптимальної структури управління, коли після здійснення інновацій спостерігаються позитивні зрушення в можливостях керівників впливати на поведінку підлеглих (наприклад, інновації можуть бути спрямовані виключно на підвищення авторитету керівництва, престижу керівників або зміні методів дії на підлеглих);
* вдосконалення системи цілей організації (наприклад, орієнтація на створення нових продуктів або зміну критеріїв досягнення успіху), що з неминучістю призводить до значних змін в структурі організації, роботі з персоналом і так далі;
* створення досконаліших технологічних умов або дій, що кінець кінцем повинне забезпечити підвищення адаптації до умов зовнішнього середовища;
* формування більш ефективної системи мотивації членів організації, сприяти інтеграції усіх компонентів організації, орієнтація працівників на мету організації;
* зміна систем постачання ресурсів і збуту продукції, що також може сприяти підвищенню здатності до адаптації системи до зовнішнього середовища.

Вчені виділяють основні етапи зародження змін і їх впровадження в організацію, а саме:

1. Усвідомлення необхідності змін в організації
2. Створення нового бачення.
3. Інституціоналізація змін.
4. **Основні напрямки змін в організації. Типи організаційних змін. Головні причини опору персоналу інноваціям.**

До основних напрямків змін в організації належать: кадрові зміни, зміни в структурі організації, зміни «м’якої» складової.

І. Кадрові зміни в організації:

* заміна керівництва,
* нова кадрова політика (а) добір фахівців певного рівня й профілю кваліфікації; б) омолодження колективу; в) навчання або перепідготовка персоналу з подальшим підвищенням посади перспективних працівників і т. ін*)*.

ІІ. Зміни у структурі організації.

* ускладнення структури: поява нових ланок керівництва
* спрощення структури, ліквідація зайвих ланок управління або відділів та служб, що себе вичерпали й утратили чинність
* реорганізація – це є радикальною зміною структури, а, можливо, й цілей та засад діяльності організації.
* *децентралізація*

ІІІ. Зміни «м’якої» складової організації (культурні зміни).

Зміни та нововведення, що відбуваються в соціальних організаціях, можливо поділити на різни типи.

І. В залежності від об’єктів змін:

* операційні зміни, які пов'язані з поліпшенням виробничих процесів, процедур (технологічні);
* трансформаційні зміни, спрямовані на оновлення організації в цілому, переорієнтацію її функціонування (структурні, зміни персоналу, зміни в цілях і культурі організації). Варто пам’ятати, що всі зміни в організації є взаємопов'язані.

ІІ. За змістомзміни поділяють на*:* економічні, соціальні, матеріально-технічні, технологічні, управлінські, психологічні;

ІІІ. За масштабом– зміни стратегічні (метою яких є реалізація перспективних цілей) й тактичні (вони допомагають поетапно, крок за кроком реалізувати нововведення шляхом вирішення поточних проблем);

ІV. За термінами здійснення – короткострокові (менш ніж рік), середньострокові (1-5 років) і довгострокові (більше 5 років);

V. За періодичністю проведення – одноразові й систематичні (можливо багатоступінчасті);

VІ. За ознакою ставленню до змін персоналу – ті, які в цілому підтримуються й ті, що викликають активний опір;

VІІ. По цілям*,* які реалізує організація *в межах її структурної конфігурації* – зростання (розвиток) і скорочення;

VІІІ. Відповідно до глибини і характерузмін – локальні (часткові, фрагментарні, стосуються окремих підрозділів чи сфер діяльності) та кардинальні, великомасштабні (глибока і багатостороння реорганізація).

ІX. За швидкістю здійснення– еволюційні (поступові) або революційні (стрибкоподібні);

X. За формою проведення – примусові (в умовах дефіциту часу чи значного спротиву членів організації) або адаптивні (поступове здійснення змін шляхом проб і помилок) чи змішаними;

XІ. В залежності від мети здійснення – проактивні (спрямовані на виправлення виявленої помилки) або реактивні (здійснюються для запобігання виникнення проблеми).

*Головні причини, що викликають опір: технічні, політичні і культурологічні.*

**Технічні причини,** пов'язані з дією так званих технічних умов організації, які є способами з'єднання людських і. технічних ресурсів в організації. K причинам такого роду відносяться наступні.

1. Відсутність ресурсів і комунікацій для здійснення інновацій *(*коли керівництво організації, плануючи проведення інновацій, переоцінює свої можливості, а керівники нижчих рівнів управління, знаючи реальну картину, чинять опір змінам).
2. Внутрішня роз'єднаність організації(на приклад, соціальні конфлікти між окремими групами в організації; культурні відмінності (різні цінності, засвоєні норми, стереотипи); неправильна позиція керівників; відсутність ідентифікації з колективами організації може викликати опір інноваціям у окремих груп в організації).
3. Невідомий результат або страх перед невідомістю, неясність цілей(члени організації не бачать перспективи впровадження інновацій і тому у них виникає відчуття можливого провалу або негативних наслідків, у зв'язку з чим вони намагаються ідеалізувати існуючий стан організації і чинять опір нововведенням. Невизначеність майбутніх дій, відсутність розподілу діяльності на етапи відповідно до цілей організації породжує у працівників ілюзію нездійсненності планів і недоцільності змін, що проводяться).
4. Відсутність лідерів, що підтримають зміни.
5. Витрати від змін(у разі тривалої успішної діяльності організації у працівників виробляється звичка і їм психологічно складно переступити через неї і зіткнутися з невизначеністю та можливими витратами).
6. Відсутність системи навчання і консультування*.* Без цього неможлива повна соціалізація індивідів по відношенню до нововведень, отже опір змінам стає практично неминучим.

**Політичні причини**опору змінам пов'язані з перерозподілом влади при структурних і культурологічних змінах в організації. У разі значних структурних змін перед керівниками різних рівнів завжди стоїть питання: хто і в якій мірі буде залучений до ухвалення управлінських рішень в новій ситуації. Усе це визначає основні причини опору. До них належить:

* Загроза впливовим статусам*,* можливість втратити вплив і авторитет.
* Вірогідність критики керівників(побоюючись критики та її наслідків, багато керівників в організації прагнуть уникати нововведень, доводячи переваги свого колишнього способу дій).
* Зміна порядку ухвалення рішень (нові способи ухвалення управлінських рішень можуть бути більш складними для керівника, що викликає опір нововведенням)*.*
* Зміна форм владної дії(наприклад, керівник до проведення змін орієнтувався на владу примусу, але при зміні ситуації він вимушений використовувати референтну владу або владу експерта. Опір змінам може тривати до тих пір, поки керівники не адаптуються до нових умов застосування влади*).*

**Культурологічні причини** опору змінам пов’язані зі зміною ціннісних орієнтації і соціальних норм, які діють в організації. До таких причин відносяться наступні:

1. Вплив колишніх цінностей, традицій*.* Він супроводжується явним або неявним відторгненням нових цінностей, причому сила інерції прихильності до старого дуже велика. Це засноване на звичках і стереотипах, що полегшують людям орієнтуватися в оточенні.
2. Дія нормативного контролю*.* Звичні формальні та неформальні норми, що були вже засвоєні працівниками та стали найбільш зручними, звичними. Дотримання норм контролюється у тому числі інструментами неформального контролю, громадська думка схильна трактувати новації певними відхиленнями від сталого порядку.

Часто на підприємстві виникають психологічні перешкоди прогресивним змінам (диверсифікація, реструктуризація, реорганізація). Ці перешкоди є мотиваційними чинниками, які ускладнюють діяльність, пов’язану із нововведеннями. Їхні соціально-психологічні механізми надзвичайно складні, тому керівникові слід достеменно знати про них, щоб краще відчувати ситуацію та більш ефективно використовувати засоби і методи їхнього подолання, у тому числі забезпечувати підготовку персоналу до майбутніх змін.

Нововведення завжди мають певний ризик і є непередбачуваними. Саме тому вони можуть викликати стресову реакцію у працівників, які виявляють різні індивідуальні стратегії життя в проблемних ситуаціях: одні надають переваги активним діям і подоланню проблем, інші визнають за краще зачекати, доки проблема сама собою вирішиться. Психологічні бар’єри на шляху до перетворень пов’язані не тільки зі змінами обставин життя людей, а й з непередбачуваністю або зміною майбутнього: прогнозоване розширення можливостей зумовлює позитивне ставлення до інновацій, а прогнозоване звуження можливостей – опір їм. Спричинювати психологічні бар’єри можуть як суб’єктивні, так і об’єктивні чинники.

У процесі підготовки і здійснення змін найчастіше виявляються такі види психологічних бар’єрів:

1. Бар’єр некомпетентності. Виникає у невпевнених у своїх силах осіб, які остерігаються, що після змін не зможуть кваліфіковано виконувати свої обов’язки. Це пояснюється їхніми сумнівами у здатності підвищити свою кваліфікацію чи перекваліфікуватися. Такий бар’єр можна подолати завдяки попередньому обговоренню і ознайомленню з нововведенням.

2. Бар’єр навичок, звичок, традицій. Спричинюють цей бар’єр намагання людини зберегти існуючий спосіб роботи, і подолати його непросто. Для початку варто передбачити, як за нових умов використати сформовані навички, звички, традиції. Все це послабить дискомфортні переживання, спричинені інноваційними процесами.

3. Бар’єр ідилії. Він зумовлений станом задоволення працівників усіма умовами (статусом, матеріальним забезпеченням тощо). Іноді вони задоволені надто малим, оскільки не знають, що можна працювати і жити краще. Подоланню цього бар’єра сприяє порівняння реального стану справ з тим, що може бути досягнутий у результаті конкретного нововведення.

4. Бар’єр збільшення навантаження. Інновації, як правило, супроводжуються підвищенням інтенсивності праці, зміною системи нормування, оплати, що зумовлює негативне ставлення до них. Нейтралізувати його можуть переконаність у тому, що нововведення забезпечать зміцнення конкурентних позицій підприємства, гарантуватимуть збереження робочих місць, підвищення заробітної плати тощо.

5. Бар’єр компенсації й винагороди. Цей бар’єр властивий передусім тим, хто намагається будь-що уникнути незручностей. Виявляється він через переживання, пов’язаніз невпевненістю, що додаткові зусилля будуть відповідно компенсовані. Переживають люди через невизначеність винагороди чи посади в майбутньому. Якщо керівництво, враховуючи індивідуальні якості своїх співробітників, чітко використовує моральне та матеріальне стимулювання, цей бар’єр не є неподоланним для змін.

6. Бар’єр зміни місця роботи. Результатами нововведень часто бувають структурні переміщення, скорочення персоналу. За таких обставин люди не впевнені, що нова робота чи нова посада буде кращою, що спричинює пасивність або опір змінам. Якщо керівництво подбає про порівняння існуючих і майбутніх умов, надасть співробітникам можливість вибору, бар’єра можна уникнути або ефективно його подолати.

7. Бар’єр «керівника». Він виникає через невпевненість у тому, що керівники справляться з новими завданнями (недостатня компетенція, професійна підготовка, організаторські здібності та ін.).

8. Бар’єр «соціальний затишок». Працюючи певний час у колективі, людина набуває відповідного статусу, який з роками підвищується, що сприяє задоволеності своїм становищем. За нововведень працівники остерігаються, що цей статус може похитнутися, зруйнуються раніше сформовані відносини.

**Тема7: Керівник в організації. Оцінка стилю та методів управління.**

1. Стилі та методи управління в організації.
2. Індикатори для визначення стилю управління.
3. Параметри оцінки роботи керівника в організації.
4. **Стилі та методи управління в організації.**

Стиль керівництва - це система методів керівництва, що постійно використовуються і які відображають неформальну сторону процесу управління у вигляді прийомів, які використовуються в повсякденній практиці.

Можна говорити про загальний стиль роботи, який притаманний апарату управління даної організації в цілому, і про індивідуальний стиль, який являється характерним для окремих керівників. Загальний стиль управління складається під впливом переважаючих особливостей стилю окремих керівників. І, навпаки, індивідуальний стиль формується на основі загального стиль управління із урахуванням певних умов роботи та особистих психічних, інтелектуальних та професійних особливостей даного керівника.

В психології управлінської діяльності розрізняють три основних стилів роботи (демократичний, автократичний і ліберальний (номінальний) та один комбінований стиль керівництва.

Демократичний стиль роботи полягає в тому, що керівник спирається на своїх підлеглих, враховує їх думку, залишаючи за собою лише особисте рішення основних питань, але не виключає виявлення творчої ініціативи та активності, передбачаючи можливість делегування повноважень по вертикалі.

Автократичний (авторитарний) стиль характеризується тим, що при виконання своїх функцій керівник має абсолютну владу, сам визначає способи та засоби досягнення загальної мети і прагне не допускати будь-яких змін в них. Вся інформація пропускається через керівника. Але при цьому і вся відповідальність за результати діяльності підлеглих повністю повинна лягати особисто на керівника. Такий стиль керівництва звичайно реалізується в лише бюрократичних формах.

Ліберальний стиль керівництва, навпаки, полягає в тому, що керівник не виявляє активності, і виконання тих або інших задач визначається прагненням підлеглих. Головна мета керівника при такому стилі керівництва - це уникнути конфліктів в колективі та з підлеглими. Ліберальний стиль керівництва в своєму кінцевому вигляді реалізується в вигляді формально-канцелярного методу управління.

Змішаний стиль передбачає співвідношення розглянутих вище стилів. Ліберальний, авторитарний та демократичний стилі можуть переважати в того або іншого керівника, але ніколи не досягають абсолюту, так же як і в природі не існує чистих холериків, флегматиків, сангвініків та меланхоліків і розглянуті вище темпераменти завжди виявляються у людині в певній пропорції з перевагою одного з них.

Сучасному рівню розвитку техніки, організації та економічних методів проведення виробництва в найбільшій мірі відповідає демократичний стиль керівництва.

Стилі керівництва з Ренсісу Лайкерту за ступенем авторитарності :

1. експлуататорсько - авторитарний ( виражені показники автократа);
2. доброзичливо – авторитарний ( з підлеглими підтримуються авторитарні відносини , але вони допускаються брати участь у прийнятті рішення , хоч і обмежено );
3. консультативно - демократичний ( помірне участь керівника у справах підлеглих , керівник дозволяє значне , але неповне довіра до підлеглих \_ \_ двостороннє спілкування та значна ступінь консультативних контактів між керівником та підлеглими );
4. заснований на участь у груповому управлінні ( максимальне участь співробітників в управлінні ).

Методи управління персоналом - способи дії на колективи та окремих працівників з метою здійснення координації їх діяльності в процесі функціонування організації.

Адміністративні методи базуються по владі, дисципліні та стягненнях і відомі в історії як методи батога. Економічні методи основуються на правильному використанні економічних законів та способом дії відомі як методи пряника. Соціально-психологічні методи основані на способах мотивації та морального впливу на людей і відомі як методи переконання.

Розрізняють адміністративні, економічні та соціально-психологічні методи

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Методи управління персоналом | | |
| адміністративні | економічні | соціально-психологічні |
|  |  |  |
| - встановлення держзамовлення;  - формування структури органів управління;  - затвердження адміністративних норм та нормативів;  - правове регулювання;  - видання приказів, розпоряджень;  - інструктування;  - затвердження методик та рекомендацій;  - розробка положень, посадових інструкцій, стандартів організації;  - розробка іншої регламентуючої документації;  - встановлення адміністративних санкцій та премій. | - технічно-економічний аналіз;  - технічно-економічне обслуговування;  - технічно-економічне планування;  - мотивація трудової діяльності;  - оплата праці;  - капіталовкладення;  - кредитування;  - ціноутворення;  - участь в прибутках та капіталі;  - обкладення податками;  - встановлення економічних норм та нормативів;  - страхування;  - встановлення матеріальних санкцій та премій. | - соціально-психологічний аналіз;  - соціально-психологічне планування;  - створення творчої атмосфери;  - соціальне та моральне стимулювання;  - задоволення культурних та духовних потреб;  - формування колективів, груп, створення нормального психологічного клімату;  - встановлення соціальних норм поведінки;  - розвиток у працівників ініціативи та відповідальності;  - встановлення моральних санкцій та премій. |

Адміністративні методи зорієнтовані на такі мотиви поведінки, як усвідомлена необхідність дисципліни праці, почуття відповідальності, прагнення людини працювати в певній організації, культура трудової діяльності. Ці методи відрізняє прямий характер впливу: будь-який регламентуючий та адміністративний акт підлягає обов'язковому виконанню. Для адміністративних методів характерна їх відповідальність правовим нормам, які діють на певному рівні управління, а також актам та розпорядженням вищих органів управління.

Управлінський вплив економічних та соціально-психологічних методів носить непрямий характер. Не можна розраховувати на автоматичну дію цих методів та важко визначити силу їх впливу на кінцевий ефект.

Адміністративні методи управління становляться на відносинах єдинопочатку, дисципліни та відповідності, здійснюються в формі організаційного та розпорядчого впливу. Організаційний вплив направлено на організацію процесу виробництва та управління та включає організаційне регламентування, організаційне нормування та організаційно-методичне інструктування.

Економічні методи управління - це елементи економічного механізму, за допомогою якого забезпечується прогресивний розвиток організації. Найважливішим економічним методом управління персоналом є техніко-економічно планування, яке поєднує та синтезує в собі всі економічні методи управління.

За допомогою планування визначається програма діяльності організації. Після затвердження плани надходять лінійним керівникам для керівництва роботою за їх виконанням. Кожний підрозділ отримує перспективні і поточні плани за визначеним рядком показників. Наприклад, майстер ділянки щоденно отримує змінно добове завдання від адміністрації цеху і організовує роботу колективу, використовуючи методи управління персоналом. При цьому потужним важелем виступають ціни на продукцію, що випускається, які впливають на розмір прибутку організації. Керівник повинен турбуватися про те, щоб зріст прибутку забезпечувався за рахунок зниження собівартості продукції, що випускається. Тому необхідно застосовувати чітку систему матеріального стимулювання за пошук резервів по зниженню собівартості продукції та реальні результати в цьому напрямку. Велике значення в системі матеріального стимулювання має ефективна організація заробітної плати у відповідності з кількістю та якістю праці.

При ринковій схемі господарювання в умовах вільного ринку і складної взаємодії системи цін, прибутків та збитків, попиту та пропозиції посилюється роль економічних методів управління. Вони стають найважливішою умовою створення цілісної, ефективної та гнучкої системи управління економікою організації.

Планове ведення господарства є головним законом функціонування будь-якої організації, яка має чітко розроблені мету і стратегію їх досягнення. В ринковій економіці виявлення економічних методів має дещо інший характер, чим в адміністративній економіці, так замість централізованого планування установлюється, що організація - вільний товаровиробник, який виступає на ринку рівним партнером інших організацій в суспільній кооперації праці. План економічного розвитку є основною формою забезпечення балансу між ринковим попитом на товар, необхідними ресурсами та виробництвом продукції і послу. Державне замовлення трансформується в портфель замовлень організації з врахуванням попиту і пропозиції, в якому держзамовлення вже не має домінуючого значення.

Для досягнення поставленої мети необхідно чітко визначити критерії ефективності і кінцеві результати виробництва у вигляді сукупності показників, встановлених в плані економічного розвитку. Таким чином, роль економічних методів полягає в мобілізації трудового колективу на досягнення кінцевих результатів.

Соціально-психологічні методи - це способи здійснення управлінського впливу на персонал, який базується на використанні закономірностей соціології та психології. Об'єктом впливу цих методів є групи людей і окремі особи. По масштабу і способам впливу ці методи можна розділити на дві основні групи: соціологічні методи, які націлені на групи людей і їх взаємодію в процесі трудової діяльності; психологічні методи, які націлено впливають на особу конкретної людини.

Такий розділ достатньо умовний, так як в сучасному суспільному виробництві завжди діє не ізольовано, а групі різних за психологією людей. Але ефективне управління людськими ресурсами, які складаються з сукупності високорозвинених особистостей, передбачає знання як соціологічних, так і психологічних аспектів.

Соціологічні методи відіграють важливу роль в управлінні персоналом, вони дозволяють встановити призначення і місце співробітників в колективі, визначити лідерів і забезпечити їх підтримку, пов'язати мотивацію людей з кінцевими результатами виробництва, забезпечити ефективні комунікації і розв'язання конфліктів в колективі.

Соціальне планування забезпечує постановку соціальної мети і критеріїв, розробку соціальних нормативів (рівень життя, оплата праці, потреба в житлі, умови праці та ін.) і планових показників, досягнення кінцевих соціальних результатів. Соціологічні методи дослідження складають науковий інструментарій в роботі з персоналом, вони подають необхідні дані для підбору, оцінки, розстановка і навчання персоналу і дозволяють обґрунтовано приймати кадрові рішення. Анкетування дозволяє збирати необхідну інформацію шляхом масового опитування людей за допомогою спеціально підібраних анкет.

Інтерв'ювання передбачає підготовку до бесіди сценарію державним діячем - вимагає високої кваліфікації інтерв'юера та значного часу.

Соціометричний метод незамінний при аналізі ділових та дружніх взаємозв'язків в колективі, коли на основі анкетування співробітників будується матриця переважних контактів між людьми, яка також показує і неформальних лідерів в колективі. Метод спостереження дозволяє виявляти якості співробітників, які одразу виявляються лише в неформальних обставинах або в надзвичайних життєвих ситуаціях (аварія, зіткнення, стихійне лихо).

Співбесіда являється розповсюдженим методом при ділових переговорах, прийому на роботу, виховних заходах, коли в неформальній розмові вирішуються великі кадрові задачі.

Психологічні методи відіграють важливу роль в роботі з персоналом, так як націлені на конкретну особу працівника або службовця і, як правило, строго персоніфіковані та індивідуальні. Головною їх особливістю є звернення до внутрішнього світу людини, його особистості, інтелекту, образів і поведінки з тим, щоб націлити внутрішній потенціал людини на вирішення конкретних задач організації.

Методи управління персоналом можна також класифікувати за ознакою належності до загальної функції управління: методи нормування, організації, планування, координації, регулювання, мотивації, стимулювання, контролю, аналізу і обліку. Більш детальна класифікація даних методів за ознакою належності до конкретної функції управління персоналом дозволяє поставити їх в технологічний ланцюжок всього циклу роботи з персоналом. За цією ознакою виділяють методи: найму, відбору та прийому персоналу, ділової оцінки персоналу, соціалізації профорієнтації і трудової адаптації персоналу, мотивації трудової діяльності персоналу, організації системи навчання персоналу, управління конфліктами і стресами, управління безпекою персоналу, організації роботи персоналу, управління діловою кар'єрою і службово-професійним просуванням персоналу та його визволення

1. **Індикатори для визначення стилю управління.**

Стилі можуть класифікуватися за різних критеріїв:

1. Критерій участі виконавців у управлінні.

Найбільше чітко тут розрізняють три стилі:

* авторитарний (одноосібно менеджер вирішує і наказує — співпрацівники виконують),
* співпричетний (співробітники беруть участь тією чи іншою мірою в прийнятті рішень),
* автономний (менеджер відіграє стримуючу роль — співробітники вирішують самі, звичайно більшістю).

Авторитарний стиль управління має різновиду:

* диктаторський стиль (менеджер усі вирішує сам, співробітники виконують під погрозою санкцій),
* автократичний (менеджер має у своєму розпорядженні великий апарат влади),
* бюрократичний (авторитет менеджера спочиває на формальних ієрархічних положеннях системи),
* патріархальний (менеджер має авторитет „глави родини”, співробітники необмежено йому довіряють),
* прихильний (менеджер використовує свої неповторні особисті якості і має високий авторитет, співробітники тому стежать за його рішеннями).

Співпричетний стиль теж має варіанти:

* комунікаційний стиль (менеджер утрудняється в ухваленні рішення й інформує співробітників, останні задають питання, висловлюють свої думки, однак зрештою повинні йти вказівкам менеджера),
* консультативний стиль управління (те ж саме, але рішення приймаються спільно та колегіально),
* спільне рішення (менеджер висуває проблему, вказує обмеження, співробітники самі приймають рішення, менеджер зберігає право вето).

2. Класифікація стилів управління за переважним критерієм функцій управління:

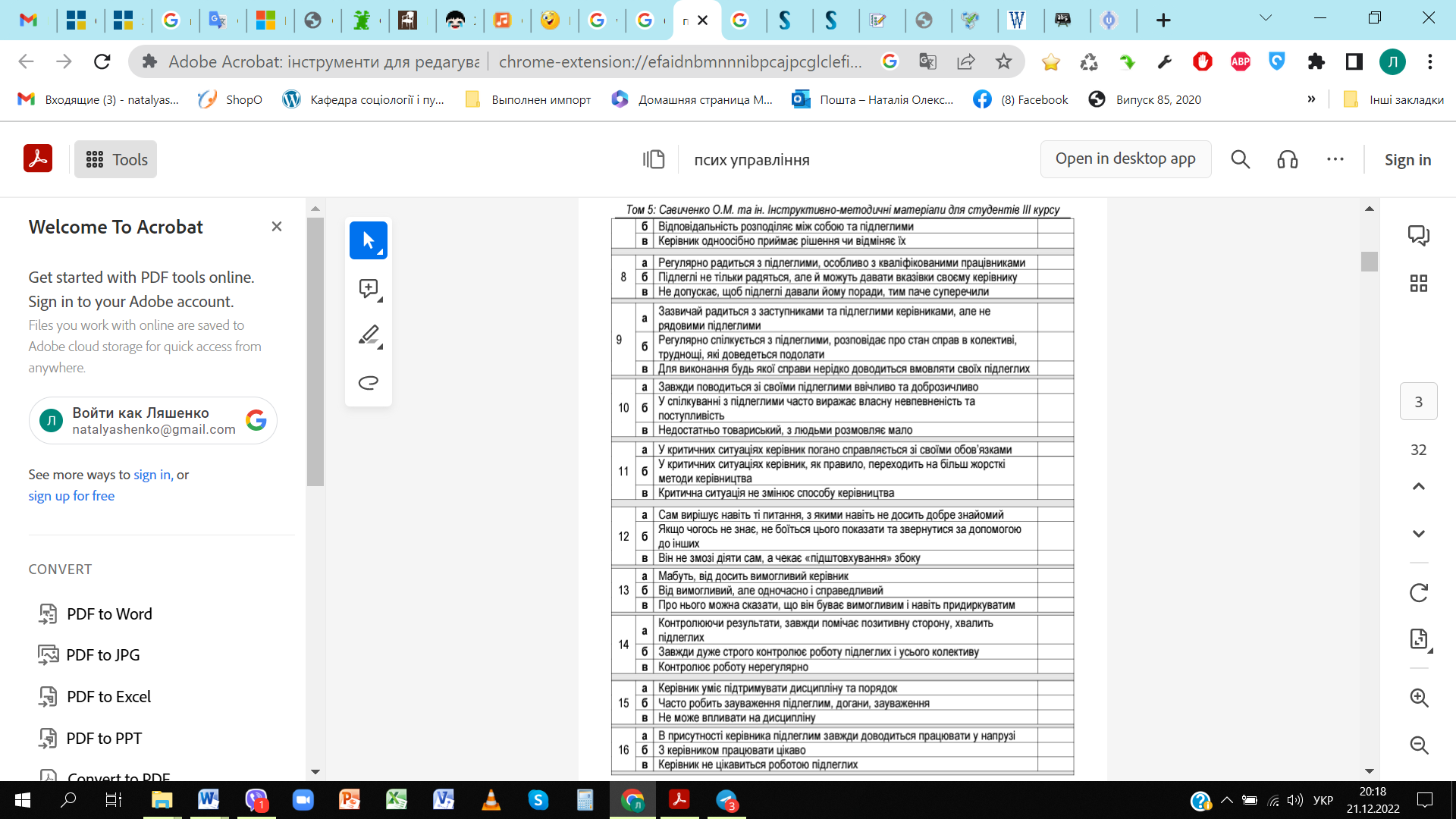
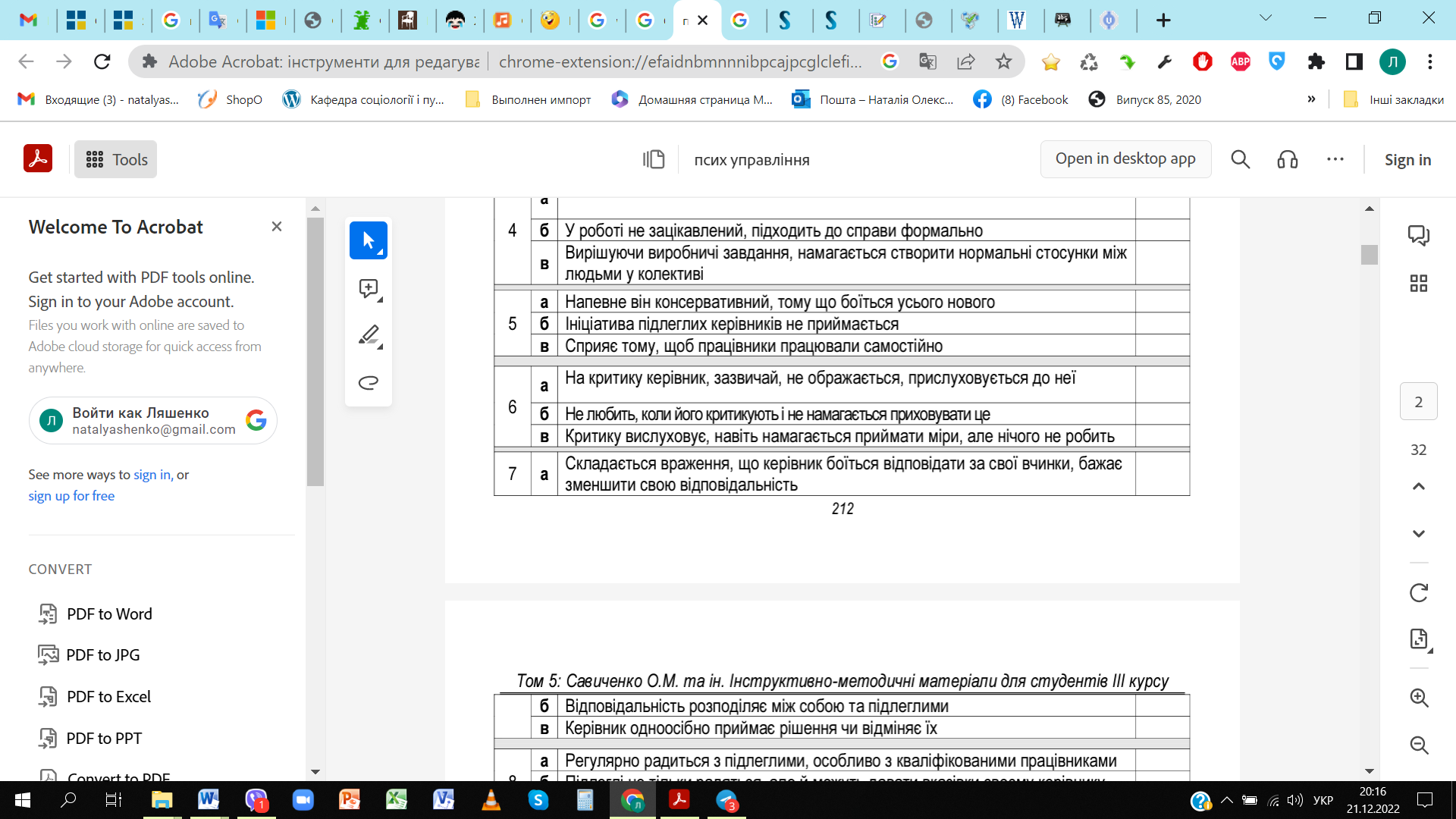
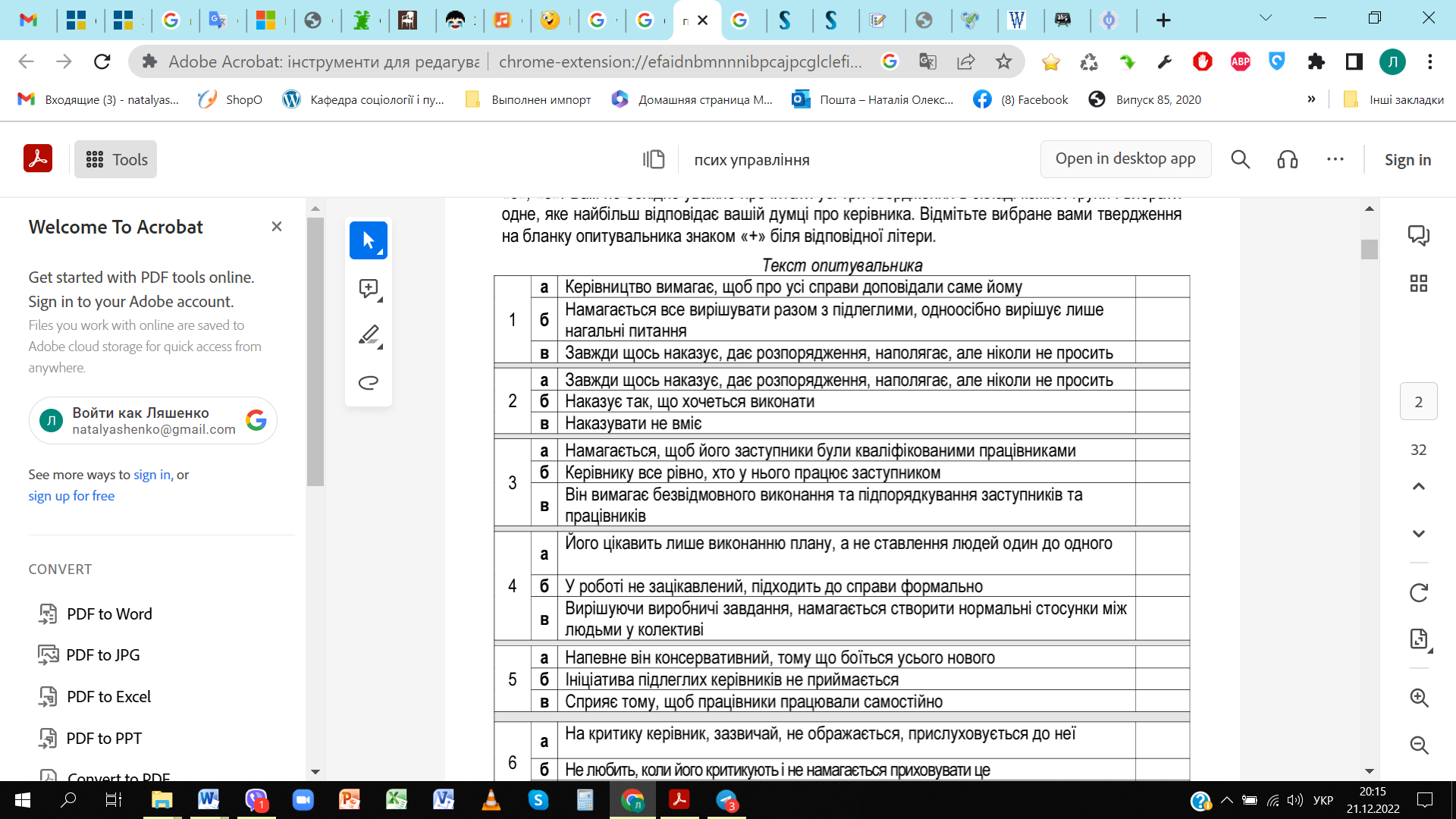
— управління через інновацію (розробка інновації — як керівне завдання);

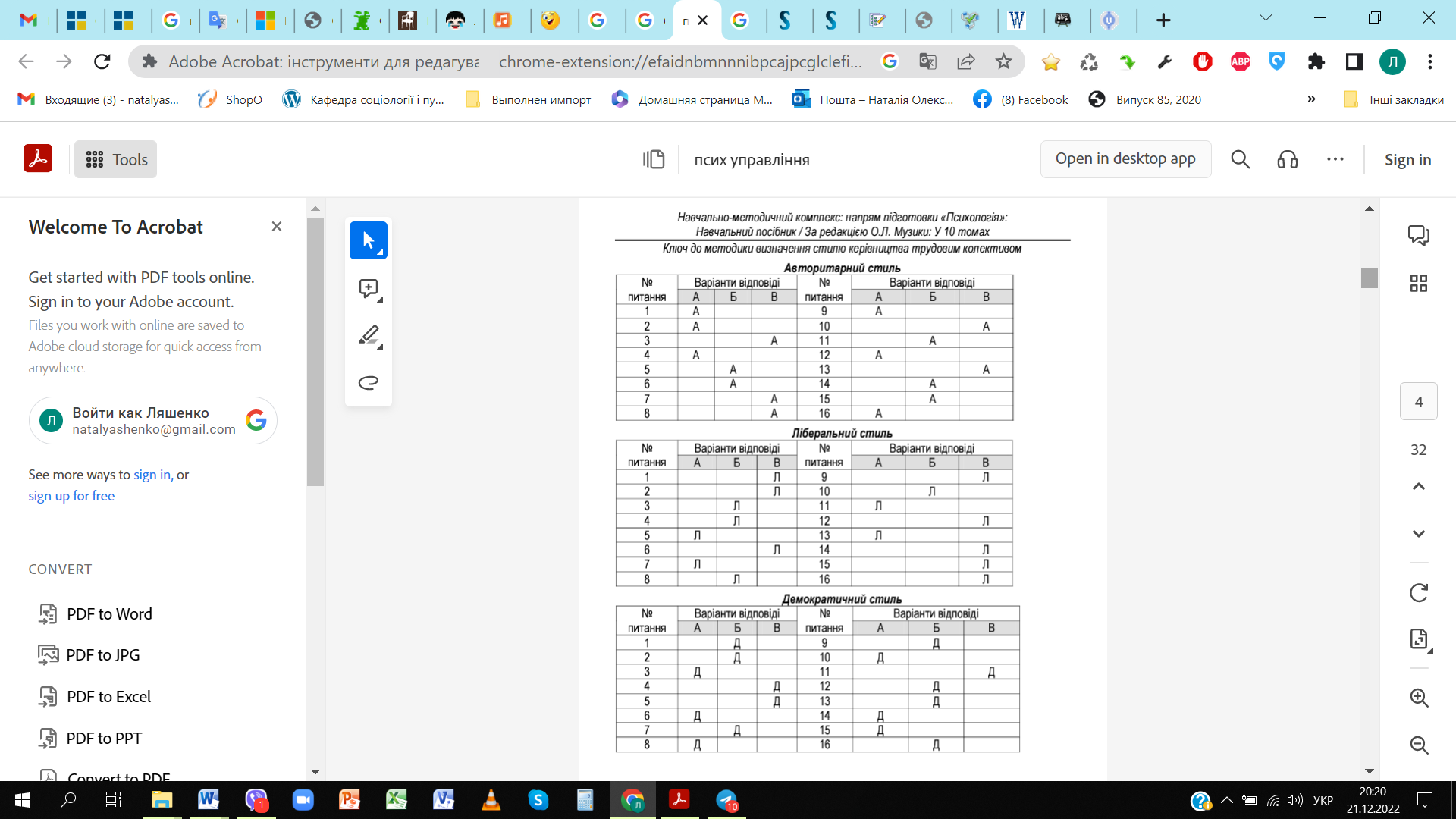
* управління за допомогою завдання мети (на кожнім ієрархічному рівні задають мети, мається напрям в методі її досягнення, обмежений кошторисом і контролем). Переваги: воля реалізації, здійснення особистих цілей, відповідальність за результат. Недоліки: тверда система планування, інтенсивний контроль, відсутність причетності співробітників, витрати на контроль;
* управління через узгодження мети (це змішана форма управління через завдання мети і через причетність співробітників. Співробітники беруть участь у встановленні цілей). Переваги: узгодження цілей — краща умова їхнього досягнення, орієнтування на мету, а не на спосіб, здійснення особистих цілей у роботі, загальний контроль, відповідальність, причетність. Недоліки: тверда система планування, витрати часу на узгодження, протиріччя з ієрархічною системою, інтенсифікація контролю;
* управління через правила рішення;
* управління через мотивацію;
* управління через координацію;
* управління тільки у виняткових випадках (менеджер залишає за співробітниками рішення, зв’язані з виконанням задач. Утручання відбувається у виняткових випадках — особливо критичні ситуації, ігнорування можливості рішення, відхилення від заданих цілей).

1. **Параметри оцінки роботи керівника в організації.**

Основним предметом наукових досліджень А.Л. Журавльова були психологічні феномени трудової діяльності первинних колективів промислових підприємств.

Методика широко використовується у кадровому менеджменті, у процесі відбору керівного персоналу. Використовується у дослідженнях, спрямованих на оптимізацію виробничих відносин та соціально-психологічного клімату у колективі, підвищення продуктивності праці. Також доцільно використовувати методику для діагностики міжособистісних проблем взаємодії керівника та підлеглих, корекції індивідуального стилю керівництва. Основні наукові галузі використання методики – психологія управління, психологія праці, кадровий менеджмент, психологія професійного відбору та навчання. Опис методики. Інструкція. Вам пропонується 16 груп тверджень, які характеризують ділові якості керівника. Кожна група складається трьох тверджень, що позначені символами «а», «б», «в». Вам не обхідно уважно прочитати усі три твердження в складі кожної групи і вибрати одне, яке найбільш відповідає вашій думці про керівника. Відмітьте вибране вами твердження на бланку опитувальника знаком «+» біля відповідної літери.





Отримані результати дослідження інтерпретуються, використовуючи типологію стилів керівництва А.Л.Журавльова. Ним виділено три стилі керівництва, які визначають особливості взаємодії керівника та персоналу, визначають особливості делегування та виконання управлінських рішень.

Автократичний тип керівника відрізняється схильністю до одноособового керівництва в гіпертрофованих формах, надмірною централізацією влади, особистим вирішенням абсолютної більшості питань, свідомим обмеженням контактів з підлеглими.

Керівник автократичного типу догматичний, прагне підпорядкувати весь колектив своїй волі, не виносить заперечень і не прислуховується до думки інших, часто втручається в роботу підлеглих і жорстко контролює їх дії, вимагає пунктуального виконання своїх вказівок. Наради проводить лише для дотримання формальності, оскільки рішення у нього підготовлені заздалегідь. Критики і своїх помилок не визнає, однак сам любить покритикувати. Дотримується думки, що адміністративні стягнення - найкращий засіб впливу на підлеглих з метою досягнення високих показників праці. Працює багато, примушує працювати й інших, у тому числі в позаурочний час. Може йти на розрахований ризик.

Нікому не дозволяє "сісти собі на шию", однак вимагає від підлеглих все, що вважає за потрібне, незважаючи на те, що його вимоги нерідко виходять за межі власне службових відносин і призводять до порушення трудового законодавства.

Демократичний тип керівника, на відміну від автократа, прагне надання підлеглим самостійності відповідно до їх кваліфікації і функцій, які вони виконують, залучає їх до таких видів діяльності, як визначення цілей, оцінка роботи, підготовка та прийняття рішень, створює необхідні для виконання роботи передумови і справедливо оцінює зусилля, з повагою ставиться до людей і турбується про них.

Керівник демократичного типу особисто займається тільки найбільш складними і важливими питаннями, надаючи право підлеглим вирішувати усі інші. Він намагається радитися з ними і прислуховується до думки колег, не підкреслює своєї переваги і розумно реагує на критику, не уникає відповідальності ні за власні помилки, ні за помилки виконавців. Звичайно, йому, як і кожній людині, властиві побоювання за власний добробут. Однак, якщо цього вимагають інтереси справи, він сміливо йде на розрахований ризик. Максимально обґрунтовуючи рішення, що розробляються, він твердо втілює їх в життя. Керівник демократичного типу вважає своїм обов'язком постійно і ґрунтовно, з повною відвертістю інформувати підлеглих про стан справ і перспективи розвитку колективу. При такій системі спілкування набагато легше мобілізувати підлеглих на реалізацію поставлених перед ними завдань, виховувати в них почуття справжніх господарів.

Отже, керівник-демократ орієнтується на можливості підлеглого, на його природне прагнення до самовираження свого інтелектуального і професійного потенціалу. Тим самим стимулюються сприйняття ним цілей системи як своїх власних, його ініціативні дії в умовах самоуправління і самоконтролю. При такому підході функціональна діяльність керівника вдало поєднується з його роботою з виховання працівників, між ними зміцнюються почуття довіри і поваги.

Ліберальний тип керівника відрізняється відсутністю розмаху в діяльності, безініціативністю і постійним очікуванням вказівок зверху, небажанням приймати на себе відповідальність за рішення і їх наслідки. Керівник-ліберал мало втручається у справи підлеглих і не виявляє достатньої активності, виступає в основному в ролі посередника у взаємовідносинах з іншими колективами. Як правило, він дуже обмежений, можливо, через свою невпевненість у власній компетентності, а отже, і в становищі, яке він займає в службовій ієрархії. Такий керівник несподіваний у діях, легко зазнає впливу оточуючих, схильний пасувати перед обставинами і миритися з ними, може без серйозних підстав скасувати раніш прийняте рішення.

У взаємовідносинах з підлеглими керівник-ліберал ввічливий і добродушний, ставиться до них з повагою, намагається допомогти у вирішенні їхніх проблем. Готовий вислуховувати критику і міркування, але у більшості випадків виявляється нездатним реалізувати висловлені йому думки. Недостатньо вимогливий до підлеглих. Не бажаючи псувати з ними відносин, часто уникає рішучих заходів. Здатний нехтувати своїми принципами, якщо їх дотримування загрожує його популярності в очах вищих начальників чи підлеглих

Діагностичні можливості та обмеження. Методика дозволяє дослідити спосіб взаємодії керівника з персоналом, підлеглими, манеру міжособистісної взаємодії з працівниками, що підлягає опису у визначені стиль керівництва. На основі отриманих результатів ми можемо визначити та порівняти продуктивність обраного стилю керівництва задля досягнення загальної мети діяльності організації; висунути певні передбачення щодо можливої поведінки керівника, визначити який вплив він здійснює на підлеглих, можливі результати та наслідки такого впливу. Методика не може використовуватися як інструмент для пояснення зв‘язків між стилем керівництва керівника та іншими динамічними процесами у групі: соціально-психологічний клімат колективу, продуктивність праці тощо.

**Тема 8 Корпоративна культура. Лояльність персоналу до організації.**

1. Поняття та складові організаційної культури.
2. Зміст організаційної культури: діяльнісно-рольовий культурний комплекс, управлінській культурний комплекс, культурний комплекс взаємодії з зовнішнім середовищем, поведінковий культурний комплекс.
3. Види корпоративної культури та її вплив на організацію
4. Опитування як метод дослідження організаційної культури.
5. Поняття, види та чинники лояльності персоналу організації
6. **Поняття та складові організаційної культури.**

Культуру організації можна визначити як сукупність ідей, корпоративних цінностей і норм поведінки, властивих тільки цій організації і що формуються в ході спільної діяльності для досягнення спільних цілей.

Кожен член організації повинен приймати ті культурні зразки, які характерні для цієї організації; інакше він просто не зможе ефективно працювати і взаємодіяти з іншими учасниками організаційних процесів.

У культуру входять тільки ті дії, зразки поведінки, норми, стандарти, цінності, які сприймаються більшістю членів організації і впливають на їх організаційну поведінку

Культура виконує функцію засобу внутрішньої регуляції і програмування організаційної поведінки на символічному рівні.

Організаційну культуру, можна охарактеризувати як набір прийомів і правил вирішення проблем зовнішньої адаптації та внутрішньої інтеграції працівників, правил, що виправдали себе в минулому і підтвердили свою актуальність..

Організаційна культура має такі властивості: пластичність, вона є певною об'єднуючою силою; через мотивацію персоналу вона пов'язана з ефективністю конкретної організації.

Функції оргкультури:

* Формування іміджу
* Мотивування персоналу
* Адаптивна
* Управлінська
* Системотворча
* Залучення до орг.взаємодій

Елементи организационной культуры: ідеали, корпоративні цінності, установки, норми, звичаї.

1. **Зміст організаційної культури: діяльнісно-рольовий культурний комплекс, управлінській культурний комплекс, культурний комплекс взаємодії з зовнішнім середовищем, поведінковий культурний комплекс.**

1. Діяльнісьно-ролевий культурний комплекс - основна частина корпоративної культури і включає цінності і норми, регулюючі виробництво продукту в цій організації (послуг, інформації, матеріальної продукція і так далі). Цей комплекс регулює і контролює виконання ролевих вимог і мотивацію.

Дія культурних норм і цінностей проявляється у відношенні до своєї роботи, жорсткості ролевих вимог, реакціях на стимулюючу дію і у взаємному (переважно груповому) контролі за повсякденною діяльністю.

2. Управлінський (владний) культурний комплекс є сукупністю норм і цінностей, регулюючих стосунки влади, підпорядкування і контролю в організації.

Він визначає:

* яку міру влади мають керівники різних рівнів в організації,
* які форми влади (примуси, винагороди, експертна, референтна, інформаційна або нормативна) вони переважно застосовують.
* місце членів організації в системі владних стосунків,
* норми, регулюючі просування у владній ієрархії.

У корпоративних культурах авторитарного типу норми влади характеризуються як жорсткі, в ліберальних корпоративних культурах — як неясні, з розпливчатими межами, коли керівники не демонструють свою владу по відношенню до підлеглих, їх авторитет заснований на досвіді, знаннях, навичках, здібностях і інтуїції.

1. Культурний комплекс стосунків із зовнішнім середовищем є особливою сукупністю цінностей і норм, які співвідносять з різними компонентами зовнішнього середовища таким чином, щоб ці норми прямим або непрямим чином могли сприяти встановленню прийнятного для організації балансу із зовнішнім середовищем та специфічні для кожного з рівнів зовнішнього для цієї організації.
2. Поведінковий культурний комплексохоплює норми і цінності, не пов'язані безпосередньо з діяльністю організації

* норми проведення дозвілля,
* стосунки між представниками протилежної статі,
* відношення до представників інших вікових і соціальних груп,
* відношення до референтних осіб і неформальних лідерів груп.

1. **Види корпоративної культури та її вплив на організацію**
2. Розподіл культур організацій на індивідуалістичну і колективістську

Індивідуалістична корпоративна культура є субкультурою, заснованою на цінностях особистого досягнення і пов’язану передусім з цілями-орієнтаціями.

Колективістська корпоративна культура в цілому орієнтована на групову діяльність, тобто цінності і норми цієї культури пов'язані з ідентифікацією індивідів з організацією або своєю групою в організації.

1. Класифікація організаційних культур на основі стосунків влади: виділяють демократичну і авторитарну культури влади.

Демократична культура влади характеризується наявністю довірчих і м'яких стосунків між керівниками і підлеглими, цінністю є досягнення і збереження свободи висловлювання своєї думки при рішенні різних проблем в організації.

Авторитарна культура характеризується наявністю норм прямого регулювання і суворого контролю.

1. Залежно від особливостей стосунків усередині структур розрізнюють чотири види культури:

* Культура «павутини», або клубна культура, відноситься до культур, найбільш відповідних централізованим організаційним структурам
* Храмова культура — це жорстко обкреслена ролева культура, яка будує свою діяльність на чіткому розрізненні ролевих вимог.
* Цільова культура діяльність працівників пов'язана з тривалим і успішним рішенням проблем — з визначенням проблеми, з дослідженням необхідних для її вирішення ресурсів, а оцінка діяльності робиться по досягнутим результатам.
* Крапкова (екзистенціальна) культура – організація існує для того, щоб допомогти індивідові досягнути його цілей.

Існують різни класифікації типів організаційної культури. Їх доцільно розглядати під час аналізу методики для її дослідження.

1. **Методи дослідження організаційної культури.**

Виокремлюють два основних підходи до проблеми діагностики та вивчення організаційної культури:

* ідеографічний («розуміючий», «інтерпретативний») підхід, в основі якого лежить використання якісних методів, та
* формалізований (кількісний) підхід, що характеризується використанням стандартизованих опитувальників.

До якісних методів відносять аналіз документів, включене монографічне спостереження, глибинне інтерв’ю. За допомогою якісних методів в організації досліджують такі аспекти організаційної культури: усний фольклор; правила, традиції, церемонії і ритуали, що склалися в організації; документи, що визначають життєдіяльність організації; сформовану практику управління.

На думку О. Стєклової, глибинне інтерв’ю повинно включати такі компоненти:

* Думка про компанію в цілому.
* Ключові стратегічні цінності: Які уявлення лежать в основі практики управління, що склалася у Вашій організації? Що найважливіше в цій справі? Як це проявляється в роботі компанії?
* Організаційні символи: Чи існують якісь спеціальні поняття, терміни, слова, які зрозумілі тільки членам Вашої організації?
* «Герої» організації: Люди якого типу мають найбільші шанси зробити стрімку кар’єру у Вашій організації? Чим вирізняються люди, які досягли найбільшого успіху у Вашій організації?
* Правила і традиції: Яких правил і традицій дотримуються члени Вашої організації у роботі і на дозвіллі? Які події відзначаються у Вашій організації?
* Організаційні цінності: Що людям імпонує? Що викликає загальний осуд або несхвалення? Які зміни в організації роботи, у ставленні до справи працівники Вашої організації хотіли б побачити?

Серед формалізованих методів виокремлюють анкетування, соціометрію та тестування. До переваг кількісних методів відносять можливість порівняння даних, отриманих у різних організаціях.

Існуючі тестові методики можна поділити на три групи:

1) методики з визначення типу організаційної культури організації;

2) методики з визначення параметрів організаційної культури організації;

3) методики з визначення рівня організаційної культури організації.

**Методики з визначення типу організаційної культури організації**

* 1. Методика дослідження типів організаційної культури Ч. Ханді Згідно з поглядами Чарльза Ханді, існують чотири основні типи організаційної культури :
* Культура влади – спирається на особистість керівника та його найближче оточення, в руках яких зосереджуються всі найважливіші ресурси. Досягнення результатів за наявності такої культури набагато більш значуще порівняно із засобами досягнення.
* Культура ролі – характеризується вузькою спеціалізацією різних підрозділів організації. Ступінь формалізації і стандартизації діяльності досить великий – діяльність спеціалізованих підрозділів і їх взаємодія контролюються за допомогою певних правил і інструкцій.
* Культура завдання – культура, спрямована на конкретний проект або роботу. Наголос при цьому робиться на об’єднання цілей співробітників і організації. Максимальна ефективність досягається шляхом інтеграції необхідних ресурсів і співробітників, групам яких дають можливість самостійно вирішувати завдання, які стоять перед ними.
* Культура особистості – передбачає, що організація існує лише для того, щоб сприяти розвитку складових її людей і досягненню ними власних цілей. Вплив у такій організації розподіляється порівну, а основою влади є влада фахівця – людини, яка робить те, що вміє робити добре, і тому до неї дослухаються.

На думку Ч. Ханді, в одній організації типи культур можуть змінюватися. Зокрема, на стадії зародження організації переважає культура влади, на стадії зростання – культура ролі, на стадії розвитку може створюватися культура завдання або культура особистості.

* 1. Методика «Інструмент оцінки організаційної культури» (OCAI) К. Камерона і Р. Куїнна В основі розробленої авторами рамкової конструкції конкуруючих цінностей лежать два виміри організаційної культури.

Зокрема, один вимір відділяє критерії ефективності, які підкреслюють гнучкість, дискретність і динамізм, від критеріїв, що акцентують стабільність, порядок і контроль.

Інший вимір відділяє критерії ефективності, які підкреслюють внутрішню орієнтацію, інтеграцію і єдність, від критеріїв, що асоціюються із зовнішньою орієнтацією, диференціацією і суперництвом.

Базуючись на цих вимірах, автори виокремлюють чотири типи організаційної культури: кланова, адхократична, ринкова та ієрархічна.

На їх думку, існують також шість атрибутів культури, причому кожній моделі культури відповідають різні значення кожного з атрибутів. В якості атрибутів культури виступають: найважливіші характеристики організації, загальний стиль лідерства в організації, управління персоналом, єднальна сутність організації, стратегічні цілі, критерії успіху.

Методика OCAI дозволяє виокремити два профілі: «реальний» і «бажаний»

1. Методика «Огляд організаційної культури» (OCI) Р. Кука і Дж. Лафферті (1989) Методика розроблена для формулювання положень культури організації в термінах поведінкових норм, цінностей і вірувань, які поділяють члени організації.

Методика «Огляд організаційної культури» (OCI) вимірює групи вірувань, поведінкових цінностей і очікувань, які можуть впливати на думки та поведінку членів організації, їх мотивацію, продуктивність праці, задоволеність роботою і схильність до стресів. Результати дослідження представлені у вигляді профілю на колі, секторами якої слугують стилі організаційної культури: гуманістично-спрямований, афіліативний, схвальний, конвенціональний, залежний, ухильний, опозиційний, силовий, конкуруючий, вимогливий, успішний, самоактуалізаційний .

Вищезгадані групи відповідають трьом видам організаційної культури:

* конструктивна – люди прагнуть взаємодіяти між собою і шукають шляхи досягнення компромісу з усіх питань;
* пасивно-захисна – люди вірять, що повинні діяти обережно, нічим не порушуючи свою безпеку;
* агресивно-захисна – люди активно борються, захищаючи свій статус і безпеку.

Методика «Огляд організаційної культури» (OCI) може застосовуватися як до груп, так і до окремих працівників. Цей опитувальник може використовуватися для роботи з багатьох напрямків: ідентифікації сфер, де необхідні зміни, розвиток бачення культурних змін, зниження негативних ефектів проведених змін .

1. Методика «Організаційна культура освітнього закладу» Н. Рожкової в адаптації О. Коровіної (2006) Методика «Організаційна культура освітнього закладу» Н. Рожкової в адаптації О. Коровіної (2006) включає перелік питань, що характеризують найбільш розповсюджені типи культур:

* рольова культура – культура, орієнтована на виконання правил і процедур;
* культура «ордену» – культура, зорієнтована на владу і силу;
* командна культура – культура, зорієнтована на діяльність;
* культура індивідуальності – культура, зорієнтована на особистість.

Відповіді передбачається аналізувати за двома шкалами – «Теперішнє» і «Майбутнє».

ІІ. Методики з визначення параметрів організаційної культури організації

* 1. Методика «Дослідження організаційної культури: крос-культурний аналіз» Г. Хофстеде і Д. Боллінже (1987) Згідно з поглядами Г. Хофстеде та Д. Болліндже, можна виокремити чотири виміри культури в організації:

• Дистанція влади показує, наскільки схвально ставляться в організації до нерівності статусів співробітників при постановці завдань та виборі засобів їх реалізації.

• Маскулінність/фемінінність відображає мотиваційну персоналу на досягнення цілей або виконання завдань в організації.

• спрямованість/прагнення до уникнення невизначеності описує, як в організації ставляться до того факту, що майбутнє важко повністю передбачити. Під цим розуміють, наскільки носії організаційної культури надають перевагу структурованим ситуаціям над неструктурованими.

• Індивідуалізм/колективізм описує силу стосунків між індивідуумом та іншими індивідуумами в організації, тобто наскільки люди поводяться як індивідуалісти, а не як члени групи.

* 1. Методика Ван де Поста і де Конінг (1997) Автори методики виокремлюють близько 114 параметрів, що характеризують культуру організації, зводячи їх у 14 узагальнених параметрів: управління культурою; орієнтація на споживача; схильність до змін; участь працівників в управлінні; чіткість цілей; роль персоналу; ототожнення з організацією; рівень свобод; стиль управління; цілеспрямованість організації; організаційна інтеграція; орієнтованість на продуктивність; орієнтованість на винагороду; структура завдань.

Слід зазначити, що Ван де Пост і де Конінг спочатку розробили свою методику спеціально для використання в бізнес-аналізі. Однак формулювання питань, які існують у сучасній версії методики, дозволяють використовувати її для будь-якого типу організації з будь-якими цілями, у тому числі й для некомерційних.

3. Методика «Профіль організаційної культури» (OCP) О’Рейллі, Чатмана і Калдвелла (1991) Методика «Профіль організаційної культури» (OCP) розроблена О’Рейллі, Чатманом і Калдвелл для характеристики психологічного клімату організації. Аналіз результатів, отриманих за допомогою OCP, проводиться по 27 параметрах в 7 напрямках. Три напрямки відображають ставлення до роботи: формалізованість, стабільність чи інноваційність. Два напрямки – командний дух і повага до людей – показують оцінку взаємин всередині колективу. І два додаткові параметри описують норми особистих дій – орієнтація на взаємодію і агресивність.

4. Методика дослідження організаційної культури (OCS) С. Гласер і С. Заманоу (1983) У методиці OCS, запропонованій американськими вченими С. Гласер і С. Заманоу, для аналізу використовується шість параметрів організаційної культури:

* командна робота – наскільки злагоджено працівники взаємодіють один з одним і з керівництвом;
* мораль – що є мотивацією працівників до продуктивної роботи;
* інформаційні потоки – наскільки повною інформацією для прийняття рішень володіють працівники;
* участь в управлінні – наскільки працівники відчувають вплив своїх дій на роботу організації;
* контроль – чи є керівник тільки контролером, чи ще й помічником;
* збори – наскільки продуктивно використовується час нарад, і які наслідки прийнятих колегіально рішень.

Опитування проводяться з кожним працівником індивідуально у відведеному місці у відведений час, що дозволяє уникати ігнорування опитувальників і високого рівня помилок і тим самим позитивно позначається на надійності методики. Остання версія опитувальника OCS нараховує 31 питань, при чому в методику допускається додавати до шести вищезгаданих параметрів додаткові параметри, які найповніше характеризують сферу діяльності конкретної організації.

1. Методика «Огляд організаційної культури за Денісоном» (DOCS) (1996) Д. Денісон виокремлює такі сегменти організаційної культури: адаптивність, місія, послідовність, залучення. Вищезгаданим сегментам відповідають 12 індексів: стимуляція змін, орієнтація на споживача, організаційне навчання (сегмент «адаптивність»); бачення, стратегічний напрям і намір, цілі і завдання (сегмент «місія»); базові цінності, згода, координація й інтеграція (сегмент «послідовність»); повноваження, командна орієнтація, розвиток навичок (сегмент «залучення»).

За допомогою методики «Огляд організаційної культури за Денісоном» (DOCS) протягом 20 років проведено оцінку організаційної культури понад 5000 компаній, включаючи НАСА, ЕйБіСі Діснея та ін. Використання цієї методики дає можливість порівняти отримані результати з показниками по інших компаніях з глобальної бази даних і розробити плани дій щодо поліпшення існуючої практики.

ІІІ. Методики з визначення рівня організаційної культури організації

1. Методика «Оцінка рівня організаційної культури» І.Д. Ладанова (1998) Згідно з методикою І.Д. Ладанова, складові організаційної культури підприємства згруповані у чотири секції: робота, комунікації, управління, мотивація і мораль. Крім того, визначається загальний індекс організаційної культури, що вказує на такі рівні організаційної культури: дуже високий, високий, середній, має тенденцію до деградації. «Вузькі місця» організаційної культури визначаються за середніми величинами секцій. Показники в балах за секціями свідчать про такий стан у колективі: прекрасний, мажорний, помітний смуток, спадаючий. У цілому, наведена класифікація існуючих методик дослідження організаційної культури може бути корисною у підборі адекватних методик для вивчення організаційної культури організацій різного типу.

1. **Поняття, види та чинники лояльності персоналу організації**

Лояльність персоналу — це позитивне ставлення працівника або службовця до керівництва, політиці організації і колективу, в якому він працює.

Підвищення лояльності в трудових колективах завжди призводить до того, що співробітники починають вишукувати всі внутрішні і зовнішні ресурси і резерви для досягнення потрібних, а часом і максимальних показників. Лояльність персоналу компанії часто допомагає в кризових ситуаціях і дозволяє співробітникам постійно розвиватися, удосконалювати свої знання і знаходити нестандартні способи вирішення будь-яких робочих завдань.

Кожне підприємство, яке бажає розвиватися і працювати в довгостроковій перспективі, зобов’язана піклуватися про належний рівень і розвитку лояльності персоналу. Обумовлено це тим, що в цілому вона є ключовим фактором при формуванні професійної мотивації. Мотивовані лояльні працівники дорожать своїм робочим місцем і прагнуть розвиватися, вони підходять до всіх питань досить серйозно і готові докласти максимум зусиль для досягнення цілей, які перед ними поставило начальство.

Виходячи з вищесказаного важливо пам’ятати, що лояльність має свої обов’язкові атрибути, а саме:

* почуття гордості у співробітника за те, що він є частиною колективу або фірми;
* неприкрита, щира демонстрація доброзичливого і шанобливого ставлення до керівництва і колегам;
* готовність попереджати небезпеки, які можуть негативно позначитися на компанії;
* щире вболівання за успіх фірми і колективу;
* чесність по відношенню до фірми, керівництву і колегам;
* бажання виконувати свої обов’язки найкращим чином;
* готовність в певних ситуаціях йти на невеликі жертви заради компанії.

Якщо працівник володіє великою частиною цих атрибутів, то в цьому випадку можна сказати, що він абсолютно лояльний до фірми і керівництву.

Процес управління лояльністю персоналу немислимий без знання того, які фактори можуть впливати на її виникнення у співробітників організації. Виділяють такі фактори:

* наявний досвід працівника (модель попередніх ділових відносин на попередні місця роботи);
* особисті цінності;
* надання належної уваги співробітнику;
* почуття гордості.

Чим вище рівень лояльності персоналу, тим надійнішим є співробітник для фірми. Виділяють такі рівні:

1. Перший рівень, який полягає у зовнішній атрибутиці, що свідчить про приналежність до фірми. Носіння фірмового одягу, використання фірмових попільничок, чашок або канцелярії — це те, з чого повинна почати будь-яка компанія роботу щодо підвищення лояльності персоналу. На цьому рівні важко говорити про повну довіру підприємству, однак існує велика ймовірність того, що співробітник зможе відчути себе її частиною.
2. На рівні поведінки, яка має на увазі виконання правил і дотримання норм. На цьому рівні лояльність проявляється у вигляді обговорення ділових подій в фірмі, колективного привітання начальницького складу або спільного перекусу в обідній час.
3. На рівні здібностей виражається відповідно здібностей кожного співробітника вимогам фірми. Правильно підібраний співробітник, виконуючи щоденну роботу, дотримується тих принципів, яких вимагає його посада, тим самим відтворюючи очікуване поведінка. Формування цього рівня лояльності має відбуватися при підборі і найманні персоналу з урахуванням особистих якостей кожного кандидата.
4. На рівні переконань виражається в повному прийнятті принципів і переконань фірми. Цей рівень є одним з вищих, і його досягнення — вкрай важка задача для керівництва.
5. На рівні ідентичності є найвищим ступенем, так як тут кожен співробітник повинен вірити в себе, компанію і колег. Виражається цей рівень в повному прийнятті всіх переконань, виконанні своєї роботи найкращим чином, і, що найголовніше, працівники готові постійно самостійно вдосконалюватися для того, щоб відповідати ідеології компанії.

**Оцінка лояльності персоналу**

Вивчаючи лояльність на підприємстві, слід пам’ятати, що дослідження повинні бути науково обгрунтованими і обов’язково комплексними. Оцінюючи рівень лояльності персоналу, найкраще вдатися до непрямих методів.

У момент вивчення необхідно враховувати, що вона безпосередньо взаємопов’язана з почуттям задоволеності, яке в подальшому має зв’язок з мотивацією. Таким чином, оцінювати в першу чергу потрібно саме ці показники. Навіть якщо працівник лояльний і порядний, відчуваючи якийсь дискомфорт на робочому місці, рано чи пізно він його покине.

Точно так же, як і мотивація, лояльність має емоційну і раціональну складові, де до першої можна віднести віру в ідею, прихильність до колективу і керівництву, а до другої — оплату за працю, умови, професійний розвиток і соціальний пакет. Тому вивчати в першу чергу необхідно саме ці показники, для того щоб зрозуміти, в чому персонал може відчувати дискомфорт. Володіючи цими даними, будь-який керівник може викорінити проблему і тим самим зробити підвищення рівня лояльності з боку персоналу.

**Визначення лояльності персоналу**

* 1. Як правило, для того щоб визначити рівень, наявний на підприємстві, використовують різні методики, однак найпопулярніша і ефективна — методика О. Є. Корольової і Л. Г. Почебут.

Її суть полягає в тому, що працівникам видаються картки з ствердними судженнями, де вони повинні вказати свою згоду або незгоду з ними, використовуючи градацію відповідей, виражену в числовому діапазоні від 1 (не згоден) до 11 (повністю згоден). Вкрай важливо, що з 36 пропонованих в цій методиці питань оцінюється лише 18.

* 1. eNPS (скорочено від Employee Net Promoter Score) – це метод оцінки, який дозволяє організаціям виміряти лояльність співробітників.

Спочатку NPS був інструментом для вимірювання лояльності клієнтів, але сьогодні використовується в компаніях і для виявлення лояльності співробітників. Він оцінює ймовірність того, що співробітник захоче порекомендувати компанію як місце для роботи. Простіше кажучи, допомагає зрозуміти, що саме подобається і не подобається співробітникам компанії.

Хоча eNPS і не призначений для того, щоб повноцінно виміряти залучення співробітників, це все ж таки хороший варіант для початку. Він допоможе зрозуміти загальний стан справ у компанії. Є багато причин, чому лояльність співробітників має велике значення для успіху компанії. Однак серед них можна виділити дві найважливіші:

* Лояльні співробітники більше піклуються про компанію та працюють старанніше
* Лояльні співробітники рідше звільняються

Якщо співробітник відчуває прихильність до компанії, він робитиме все можливе в межах своєї посади та активно шукатиме шляхи покращення організації.

Лояльність зменшує плинність кадрів, ака дуже дорого обходиться бізнесу. Але важко розрахувати фактичну вартість плинності через те, що зі звільненням пов'язано багато інших витрат:

* Витрати за наймом (реклама, співбесіда, розміщення на дошках оголошень).
* Вартість навчання нового працівника.
* Втрата продуктивності (іноді новачкам потрібно не менше трьох місяців, щоб почати працювати на повну силу).
* Вартість помилок, допущених новим працівником.

Емоційні витрати на пошук нових кандидатів негативно впливають на персонал компанії навіть більше, ніж фінансові витрати.

Оцінка рівня eNPS допомагає знайти причини незадоволеності співробітників та збільшити не лише показники лояльності, а й ефективність усієї компанії у перспективі.

Як з'явився eNPS? Ще на початку 1990-х років Фред Райхельд, дослідник з Bain & Company, намагався знайти найефективніший спосіб виміру задоволеності клієнтів. Він стверджував, що традиційні опитування займають надто багато часу і не дозволяють провести значних досліджень. Райхельд виявив, що компаніям у конкурентоспроможних галузях достатньо використовувати лише одне питання для виміру лояльності клієнтів: «Яка ймовірність, що ви порекомендуєте компанію другові чи колезі?»

Відповідь має бути дана за шкалою від 0 до 10, де 0 — ніколи не порекомендую, а 10 — із задоволенням порекомендую.

Він написав статтю про своє дослідження в Harvard Business Review та розповів про те, як можна використовувати одне просте питання для прогнозування зростання компаній. Після цього багато організацій почали використовувати питання Райхельда для вимірювання та підвищення лояльності клієнтів.

Потім Райхельд вирішив, що найкращий спосіб згрупувати відповіді - це розділити їх на три групи:

* Прихильники (Promoters) - ті, хто поставив 9 чи 10 балів.
* Нейтральні (Passively Satisfied) – оцінка 7 або 8.
* Критики (Detractors) дають оцінку 0 - 6.

Через кілька років Apple почала використовувати NPS у своїх роздрібних магазинах, щоб знайти відмінних співробітників. Вони почали запитувати працівників роздрібної торгівлі, наскільки ймовірно, що вони порекомендують їхній магазин як місце для роботи. Так, метод NPS одного питання став використовуватися для оцінки лояльності співробітників та придбав приставку "e" - "employee".

Найбільша різниця в тому, що NPS – це про клієнтів, а eNPS – про співробітників компанії.

* Питання NPS: "Наскільки ймовірно, що ви порекомендуєте послуги або продукти компанії другові чи колезі?"
* Питання eNPS: "Наскільки ймовірно, що ви порекомендуєте цю компанію як місце роботи за шкалою від нуля до десяти?"

Спочатку Райхельд виділив лише одне питання. Але пізніше він виявив, що наявність другого питання дає кращі результати. Реальна цінність полягає у наступному питанні "чому".

Друге питання допомагає обґрунтувати бал, виставлений для першого питання, та має велике значення для роботодавця. Формулювання цього питання має бути обране залежно від відповідей.

Наприклад, якщо респондент дає вам високий бал (9 із 10), ви можете запитати щось на кшталт:

* Назвіть головну причину, чому ви готові порекомендувати нашу компанію?
* Що саме з того, що ми робимо, ви готові порадити?

Якщо хтось дав вам низький бал, наприклад, 3 із 10, варто запитати:

* Чому ви не хочете рекомендувати компанію?
* Чому ви поставили таку оцінку?

По суті, всі ці питання спрямовані на те, щоб глибше занурюватися і дізнаватися, які переваги і недоліки співробітники бачать у вашій компанії.

Докладніше про групи респондентів:

* Прихильники. Прихильниками вважаються ті респонденти, які поставили вищі бали 9 або 10. Найбільша помилка роботодавців у тому, що про цю групу не треба думати, адже у них все гаразд. Однак ці люди з великою ймовірністю є найважливішим ключем для аналізу результатів та покращення ситуації.

Важливо зрозуміти, за що саме цій групі опитаних подобається компанія, що змусило їх поставити таку високу оцінку. Використовуйте отриману інформацію, для найму та утримання найкращих талантів.

* Нейтральні. Респондент вважається нейтральним, коли вибирає 7 чи 8 балів. Їх називають нейтральними чи пасивними, оскільки передбачається, що вони не мають наміру ні радити, ні негативно говорити про організацію. Співробітники, які потрапляють до цієї категорії в цілому задоволені, але, оскільки вони не впливають на розуміння атмосфери в компанії, вони не включаються до оцінки.

Але це не означає, що на них не потрібно звертати увагу. Навіть якщо вони проігноровані в підрахунку, не можна ігнорувати їх відгуки. Слід дізнайтися, що заважає їм рекомендувати компанію та послідовно працювати над тим, щоб зробити їх прихильниками. Мета — домогтися того, щоб у компанії було якнайбільше прихильників.

* Критики. Критики ставлять від 0 до 6. Логічно припустити, що низька оцінка — це знак, що вказує на проблеми, і те, що співробітників щось турбує. Головне завдання зрозуміти, що не так.

Найкраще, що можена зробити, це показати щиру турботу і вислухати їхні проблеми. Якщо співробітники відчувають, що їх слухають, то це вже маленький крок до того, щоб змінити табір і стати прихильником.

Щоб стати кращими, компаніям потрібна думка людей, які увійшли до групи критиків. Пам'ятайте, що eNPS є мірою лояльності і тому не бажано, щоб ці люди залишали компанію.

Як часто необхідно проводити дослідження? Чим більше часу займає опитування, тим точнішими будуть результати. Але оскільки у eNPS лише кілька питань, у компаній є можливість проводити оцінку частіше.

Деякі компанії роблять це щомісяця, інші — кожні три місяці, а хтось лише двічі на рік. Слід враховувати, що дослідникові має вистачити часу на аналіз результатів, впровадження практик, покликаних підвищити лояльність та оцінку ефективності цих практик.

Як розрахувати оцінку eNPS

Підрахунок балів досить простий:

1. Підрахувати кількість респондентів.
2. Підрахувати кількість людей, які поставили 9 чи 10.
3. Підрахувати кількість людей, які оцінили від 0 до 6.
4. Потім відніміть відсоток критиків із відсотка прихильників.

eNPS = % прихильників - % критиків

Люди, які поставили 7 або 8, не включені до розрахунку, тому що вони займають нейтральну позицію. Зверніть увагу: співробітники, які пропускають опитування eNPS, вважатимуться нейтральними. Включення пропущених відповідей у аналіз результатів дає найкраще уявлення про рівень лояльності співробітників.

* Якщо індекс eNPS у компанії є негативним, це означає, що критиків більше, ніж прихильників. Отже, у компанії можуть виникнути проблеми із залученням співробітників.
* Якщо eNPS позитивний, це означає, що в компанії більше прихильників, ніж критиків, і це чудово. Варто дізнатися, що так подобається співробітникам, щоб використовувати це для залучення та утримання талантів.

Як покращити лояльність співробітників. Загалом можна описати це однією фразою — витратити достатньо часу та ресурсів на ретельний аналіз відгуків співробітників, щоб з'ясувати, які проблеми потрібно вирішувати та як швидко.

Однією з переваг опитування eNPS є те, що його можна швидко та легко провести. Тому потрібне постаратися оптимізувати кількість річних опитувань. Подумайте про eNPS як про систему раннього попередження про критичні проблеми: чим раніше ви зможете виявити проблеми, тим швидше зможете їх вирішити і показати своїм людям, що ви дбаєте про ситуацію в компанії, що працюєте над поліпшенням робочого середовища.

Відкритість. Поділіться результатами опитування, покажіть, що готові працювати з проблемами. Прозорість дуже важлива, коли справа доходить до покращення eNPS. Потрібно максимально залучити співробітників до процесу. Це не тільки допоможе покращити становище компанії, а й допоможе співробітникам збільшити зацікавленість і почуватися більш відповідальними.

План змін. Немає нічого більш розчаровує для співробітників, ніж проведена керівництвом оцінка лояльності чи задоволеності та відсутність наступних кроків. Після аналізу результатів необхідно виділити найважливіші проблеми та скласти план, який допоможе у найкоротші терміни їх вирішити.

Фільтр даних. Необхідно фільтрувати дані, щоб отримати глибше розуміння результатів. Наприклад, ви можете відфільтрувати результати за такими критеріями:

* Демографія (люди якого віку частіше ставлять ту чи іншу оцінку).
* Тривалість роботи (хто поставив вищий бал: ті, хто працює давно чи недавно).
* Відділ (чи є якийсь конкретний відділ, який незадоволений).

Вищий бал eNPS означає підвищення продуктивності та якості роботи, оскільки співробітники більше зацікавлені у своїй роботі та піклуються про компанію та її цілі.

Більш глибоке дослідження організаційної лояльності персонала можна зробити за допомогою опитувальника Джона Майера та Натілії Аллен.Він допомагає виявити афективну (емоційну) лояльність, продовжену лояльність та нормативну лояльність за допомогою відповідей на 18 стверджень по шкалі від 1– зовсім не згоден, до 7 – повністю згоден.

• Афективна відданість - емоційна прихильність до організації. Висока афективна прихильність означає, що організація має для співробітника велике значення, він розглядає свою приналежність до організації як приналежність до сім'ї та бажає надалі належати до неї (ставлення «Я люблю…»).

• Нормативна відданість означає, що людину пов'язують з організацією морально-етичні переконання (ставлення «Я мушу…»).

• Поточна відданість, орієнтована на наслідки, — прихильність до організації на підставі «витрат», до яких може призвести звільнення з організації («Мені потрібно…»).