

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

Кафедра _____ соціології і публічного управління _____
(назва)

КОМПЛЕКС НАВЧАЛЬНО-МЕТОДИЧНОГО
ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДИСЦИПЛІНИ

Практикум з дослідження організаційної поведінки
_____ (назва навчальної дисципліни)

рівень вищої освіти _____ другий (магістерський)
_____ перший (бакалаврський) / другий (магістерський)

галузь знань _____ 05 Соціальні та поведінкові науки
_____ (шифр і назва)

спеціальність _____ 054 Соціологія
_____ (шифр і назва)

освітня програма _____ Соціологічне забезпечення економічної діяльності
_____ (назви освітніх програм спеціальностей)

вид дисципліни _____ професійна підготовка (вибіркова)
_____ (загальна підготовка (обов'язкова/вибіркова) / професійна підготовка (обов'язкова/вибіркова))

форма навчання _____ денна
_____ (денна / заочна)

Харків – 2024 рік



Силабус освітнього компонента Програма навчальної дисципліни



Практикум з дослідження організаційної поведінки

Шифр та назва спеціальності
054 – Соціологія

Інститут
ННІ Соціально-гуманітарних технологій

Освітня програма
Соціологічне забезпечення економічної
діяльності

Кафедра
Соціології і публічного управління (305)

Рівень освіти
Магістр

Тип дисципліни
Спеціальна (фахова), Вибіркова

Семестр
2

Мова викладання
Українська

Викладачі, розробники



Ляшенко Наталія Олександрівна

Nataliia.Liashenko@khi.edu.ua

Кандидат соціологічних наук, доцент, доцент кафедри соціології і публічного управління

Авторка понад 60 наукових і навчально-методичних публікацій. Провідна лекторка з курсів: «Соціологія сім'ї», «Загальна соціологія», «Соціологія організацій», «Сучасні соціологічні теорії», «Методологія та методи соціологічних досліджень», "Соціологія гендеру".

[Детальніше про викладача на сайті кафедри](https://web.kpi.kharkov.ua/sp/professors-ko-vikladats-kij-sklad/)

<https://web.kpi.kharkov.ua/sp/professors-ko-vikladats-kij-sklad/>

Загальна інформація

Анотація

Вивчення курсу повинно сформувати у студентів систему знань про основні напрямки соціологічних досліджень поведінки персоналу в межах організацій на рівні поведінки індивідів, груп та організації в цілому.

Мета та цілі дисципліни

формулювання вмінь зі створювання програми дослідження, обрання методів та розробки інструментарію для діагностики організаційних процесів, станів та явищ

У результаті вивчення дисципліни «Практикум з дослідження організаційної поведінки» студенти повинні:

Знати:

Основні елементи внутрішньої структури організації, напрями їхньої взаємодії, взаємозв'язок поведінки працівників на виконання організацією її завдань;

Основні напрямки та рівні дослідження поведінки людей в межах організації;

Основні якісні та кількісні методи, що використовуються при дослідженні організаційної поведінки

Вміти:

Виявляти думки та ставлення, дії людей в організації для прогнозування організаційних подій;

Виявляти проблеми, що виникають в організації в процесі взаємодії її працівників та під впливом зовнішнього середовища, розробляти програму їх дослідження.

Використовувати методи збору соціологічної інформації для дослідження поведінки в організації на рівні індивіду, групи, характеру поведінки керівника та лідера.

Формат занять

Лекції, практичні заняття, консультації. Підсумковий контроль – залік.

Компетентності

ЗК06. Здатність приймати обґрунтовані рішення.

СК01. Здатність аналізувати соціальні явища і процеси.

СК03. Здатність проектувати і виконувати соціологічні дослідження, розробляти й обґрунтовувати їхню методологію.

Результати навчання

ПРО1. Аналізувати соціальні явища і процеси, використовуючи емпіричні дані та сучасні концепції і теорії соціології.

ПРО2. Здійснювати діагностику та інтерпретацію соціальних проблем українського суспільства та світової спільноти, причини їхнього виникнення та наслідки

Обсяг дисципліни

Загальний обсяг дисципліни 90 год. (3 кредитів ECTS): лекції – 16 год., практичні заняття – 16 год., самостійна робота – 58 год.

Передумови вивчення дисципліни (пререквізити)

Для успішного проходження курсу необхідно мати знання в межах "Соціологічний супровід економічної діяльності" та "Методологія та методи роботи з персоналом"

Особливості дисципліни, методи та технології навчання

Під час проведення лекційних занять з навчальної дисципліни передбачено застосування таких методів навчання: пояснювальне-ілюстративний метод; метод проблемного викладення; частково-пошуковий.

Під час проведення семінарських занять застосовується: частково-пошуковий, або евристичний метод (під час виконання індивідуальних завдань) та дослідницький

Програма навчальної дисципліни

Теми лекційних занять

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. Структура та основні типи організацій. Моделі організаційної поведінки. Особистість в організації. Групи в організаціях. Основні напрямки дослідження організаційної поведінки та методи збору соціологічної інформації.

Тема 2. Відбір персоналу в організацію та його адаптація

Поняття та характеристика персоналу організації. Набор та відбір персоналу. Опитування та аналіз документів як методи для отримання інформації для ефективного відбору персоналу. Поняття, етапи, типи, чинники адаптації персоналу в організації. Дослідження проблем, що виникають під час адаптації персоналу в організації.

Тема 3. Задоволеність персоналу працею та плінність кадрів

Умови праці в організації: поняття, аспекти дослідження. Чинники задоволеності умовами праці. Дослідження ставлення персоналу до оплати його праці. Методи дослідження задоволеності персоналу працею в організації. Плінність кадрів: поняття, види, чинники. Профілактика патологічної плінності кадрів в організації.

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

Поняття «оцінка персоналу». Критерії оцінки персоналу. Функції оцінки персоналу. та суб'єкти оцінювання. Методи оцінки персоналу організації. Поняття та ознаки професійного вигорання. Діагностика професійного вигорання персоналу та шляхи його профілактики. Професійне

навчання в організації: форми та напрямки. Поняття та типи кар'єри в організації. Методи оцінювання вимог персоналу щодо професійного навчання та кар'єрного просування
Тема 5. Соціально-психологічний клімат в колективі. Дослідження дискримінаційних практик в організації

Соціально-психологічний клімат в колективі, його види та вплив на діяльність організації. Суб'єктивні та об'єктивні ознаки сприятливого соціально-психологічного клімату. Чинники формування соціально-психологічного клімату. Методи діагностування соціально-психологічного клімату. Дискримінаційні практики в організації: поняття, види, методи дослідження.

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

Поняття та характеристика групової поведінки. Класифікація груп в організації. Конфлікти в організації: поняття, типи, чинники. Використання методу соціометрії для опису внутрішньо групових взаємодій. Трудова дисципліна та її складові.

Сутність та типологія соціальних змін в організації. Основні напрямки змін в організації. Типи організаційних змін. Головні причини опору персоналу інноваціям

Тема 7. Керівник в організації. Оцінка стилю та методів управління.

Стилі та методи управління в організації. Індикатори для визначення стилю управління.

Параметри оцінки роботи керівника в організації

Тема 8. Корпоративна культура. Лояльність персоналу до організації.

Поняття та складові організаційної культури. Зміст організаційної культури: діяльнісно-рольовий культурний комплекс, управлінський культурний комплекс, культурний комплекс взаємодії з зовнішнім середовищем, поведінковий культурний комплекс. Види корпоративної культури та її вплив на організацію. Опитування як метод дослідження організаційної культури.

Поняття, види та чинники лояльності персоналу організації

Теми практичних занять

Тема 1. . Соціальна організація та поведінка людини - її члена як об'єкт дослідження соціолога

Складові, предмет і об'єкт, мета та завдання організаційної поведінки. Вплив структури організації на поведінку її членів. Моделі організаційної поведінки. Особистість в організації. Групи в організаціях. Основні напрямки дослідження організаційної поведінки та методи збору соціологічної інформації.

Тема 2. Відбір персоналу в організацію та його адаптація.

Набор персоналу: поняття, технології. Відбір персоналу в організацію: поняття, складові (аналіз резюме, проведення інтерв'ю). Програма КСД за темою: потреби організації в кадрах. Програма КСД за темою: адаптація працівників на підприємстві. Програма КСД за темою: оцінка ефективності наставництва в організації. Тестові методики, що допомагають відбору персоналу. Особливості набору, відбору та адаптації персоналу під час війни. Нові статуси людини під час війни.

Тема 3. Задоволеність персоналу працею в організації та плинність кадрів.

Розробити програму КСД за темою: задоволеність персоналу умовами праці. Розробити програму КСД за темою: задоволеність персоналу працею в організації. Розробити програму КСД за темою: мотивація персоналу та стимулювання праці. Розробити програму КСД за темою: чинники плинності персоналу в організації. Розробити програму КСД за темою: потенційна плинність персоналу. Виявлення соціального портрету та типових причин звільнення за власним бажанням працівника організації (метод аналізу документів)

Тема 4. Оцінка персоналу в організації та його вимоги щодо професійного навчання та кар'єрного просування.

Оцінка soft skills працівника. Методи оцінки компетентності працівника та її складових (опитування, аналіз документів, тестові методики). Дослідження професійного вигорання працівника – тестові методики. Програма КСД за темою: потреби персоналу організації до його професійного навчання. Програма КСД за темою: вимоги різних груп персоналу щодо кар'єрного просування.

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

Програма КСД за темою: соціально-психологічний клімату в колективі. Програма КСД за темою: вікова/гендерна/етнічна дискримінація в організації

Тема 6. Конфлікти в організації. Ставлення персоналу до дисципліни в організації та організаційних змін

Програма КСД за темою: ставлення персоналу до трудової дисципліни (методи опитування та аналізу документів). Програма КСД за темою: оцінка інновацій в організації очима її представників. Програма КСД за темою: гендерна та вікова дискримінація в колективі. Програма КСД за темою: конфлікти в організації (метод спостереження та опитування). Описати структуру формальних та неформальних групових відносин використовуючи соціометричну методику

Тема 7. : Керівник в організації. Оцінка стилю та методів управління

Програма КСД за темою: характеристика керівника очима підлеглих. Соціометричне дослідження та рекомендації щодо обрання на роль керівника одного з членів колективу

Тема 8. Характеристика корпоративної культури та лояльності персоналу до організації

Програма КСД за темою: корпоративна культура. Програма КСД за темою: залучення персоналу та його лояльність до організації

Теми лабораторних робіт

Лабораторні роботи в рамках дисципліни не передбачені.

Самостійна робота

Курс передбачає виконання індивідуальних завдань та представлення їх як презентацій за темами що вказано в завданнях для індивідуальної самостійної роботи та обговорення їх під час практичних занять та консультацій за курсом.

Література та навчальні матеріали

Основна література

1. Барков С.А. Соціологія організацій 2015 р. / С.А.Барков [Електронний ресурс] URL: https://stud.com.ua/36031/sotsiologiya/sotsiologiya_organizatsiy
2. Білорус Т.В. Практикум з менеджменту: навчальний посібник. – К.: Київський національний університет імені Тараса Шевченка, 2020. – 185 с. URL: https://www.researchgate.net/publication/349713692_PRAKTIKUM_Z_MENEDZMENTU_Navcalnij_posibnik_KIIV_2020
3. Особистість в соціальних організаціях: Навчально-методичний посібник для студентів спеціальності 054 «Соціологія» / К.А. Агаларова, Т.М. Байдак, М.В. Бірюкова, В.О. Болотова, Н.О. Ляшенко, І.П. Рущенко – Харків : НТУ «ХПІ», 2020. – 170 с. URL: <chrome-extension://efaidnbnmnnibpcajpcgkclefindmkaj/https://repository.kpi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/7529f7da-1521-41c7-8f30-fc0fa135b6/content>
4. Менеджмент персоналу: Навч. посіб. / За заг. ред. д. е. н., проф. В. Я. Брича. – Тернопіль: ТНЕУ, 2012. – 520 с. URL: <chrome-extension://efaidnbnmnnibpcajpcgkclefindmkaj/http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/33670/1/%D0%9C%D0%B5%D0%BD%D0%B5%D0%B4%D0%B6%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82%20%D0%BF%D0%B5%D1%80%D1%81%D0%BE%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D1%83%202012.pdf>
5. Богдан О. Що варто знати про соціологів та соціальні дослідження? Посібник-довідник для громадських активістів та всіх зацікавлених. К.: Дух і літера, 2015. 380 с. URL: <chrome-extension://efaidnbnmnnibpcajpcgkclefindmkaj/https://ekmair.ukma.edu.ua/server/api/core/bitstreams/70dffe1e-1c05-4f43-baa7-af278e96c721/content>
6. Новак, В. О. Організаційна поведінка : Підручник / В. О. Новак, Т. Л. Мостенська, О. В. Ільєнко. - К.: Кондор-Видавництво, 2013. - 498 с. URL: https://pidru4niki.com/1584072058972/menedzhment/organizatsiyna_povedinka
7. Паніна Н. В. Технологія соціологічного дослідження. Київ: Наукова думка, 2006. 232 с.
8. Соціологія організацій: навчальний посібник / І.М. Гавриленко, В.І. Кузьменко., О.Л. Скідін, Запоріжжя, ГУ «ЗІДМУ», 2007 р., 407 с.
9. Управління персоналом : підручник / О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямучич, О. В. Потьомкіна, О. В. Середа; за заг. ред. О. М. Шубалого. – Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2018. – 404 с. URL: <chrome-extension://efaidnbnmnnibpcajpcgkclefindmkaj/https://lib.lntu.edu.ua/sites/default/files/2021-03/%D0%A3%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F%2>

0%D0%BF%D0%B5%D1%80%D1%81%D0%BE%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D0%BE%D0%BC%20%D0%BF%D1%96%D0%B4%D1%80%D1%83%D1%87%D0%BD%D0%B8%D0%BA%202018.pdf

10. Соціологія: організація емпіричного дослідження. Навч. посібн. / уклад. Балановський Я. М. – Умань: Візаві, 2019. – 471 с. URL: chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgiclfendmkaj/https://dspace.udpu.edu.ua/bitstream/123456789/10780/1/%D0%94%D1%80%D1%83%D0%BA%20%282%29.pdf

11. Як провести соціологічне дослідження: методичні рекомендації / Упоряд. та заг. ред. О.М. Балакіревої та О.О. Яременка. – К.: Державний ін.-т проблем сім'ї та молоді, 2004. – 264 с.

Додаткова література

12. Вербець В.В. Методика організації та проведення соціологічного дослідження: Навчально-методичний посібник. – Березно. - 2008. – 231 с. URL: chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgiclfendmkaj/https://eprints.oa.edu.ua/369/1/verbec.pdf

13. Мазурик О. В., Єрескова Т. В., Никифоренко Н. О. Методологія та методи соціологічних досліджень: практикум. Донецьк: Східний видавничий дім, 2011. 232 с.

14. Харчишина О. В. Формування організаційної культури в системі менеджменту підприємств харчової промисловості: Монографія. – Житомир: Вид-во Житомирського державного університету ім. І Франка, 2011. – 289 с.

15. Баннікова К. Потенціал організаційної культури в управлінні людськими ресурсами міжнародних компаній : монографія / К. Баннікова, К. Михайлова ; Нар. укр. акад. – Харків : Вид-во НУА, 2019. 232 с.

16. Organization and Organizational Behaviour // URL: http://www.tmv.edu.in/pdf/Distance_education/BCA%20Books/BCA%20VI%20SEM/BCA-629%20OB.pdf

17. Organizations: behavior, structure, processes. Fourteenth Edition / James L. Gibson University of Kentucky John M. Ivancevich University of Houston James H. Donnelly, Jr. University of Kentucky Robert Konopaske Texas State University // URL: http://dl.motamem.org/organizations_behavior_structure.pdf

Система оцінювання

Критерії оцінювання успішності студента та розподіл балів

100% підсумкової оцінки складаються з результатів оцінювання: у вигляді заліку (20%), самостійні роботи за темами (40%) та індивідуальних завдань за темами (40%)

Шкала оцінювання

Сума балів	Національна оцінка	ECTS
90–100	Відмінно	A
82–89	Добре	B
75–81	Добре	C
64–74	Задовільно	D
60–63	Задовільно	E
35–59	Незадовільно (потрібне додаткове вивчення)	FX
1–34	Незадовільно (потрібне повторне вивчення)	F

Норми академічної етики і політика курсу

Студент повинен дотримуватися «Кодексу етики академічних взаємовідносин та доброчесності НТУ «ХПІ»: виявляти дисциплінованість, вихованість, доброзичливість, чесність, відповідальність. Конфліктні ситуації повинні відкрито обговорюватися в навчальних групах з викладачем, а при неможливості вирішення конфлікту – доводитися до відома співробітників дирекції інституту. Нормативно-правове забезпечення впровадження принципів академічної доброчесності НТУ «ХПІ» розміщено на сайті: <http://blogs.kpi.kharkov.ua/v2/nv/akademichna-dobrochesnist/>

Погодження

Силабус погоджено

Дата погодження, підпис

Завідувач кафедри
Володимир МОРОЗ

30.06.23

Дата погодження, підпис

Гарант ОП
Юрій КАЛАГІН

30.06.23

Тема 1

«Практикум з дослідження організаційної поведінки» як освітня компонента в підготовки соціолога



План:

- 1. Складові, предмет і об'єкт організаційної поведінки. Мета та завдання вивчення освітньої компоненти «Практикум з дослідження організаційної поведінки»**
- 2. 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. Муртоном.
- 3. Структура та основні типи організацій.**
- 4. Моделі організаційної поведінки**
- 5. Особистість в організації. Групи в організаціях.**
- 6. Основні напрямки дослідження організаційної поведінки та методи збору соціологічної інформації.**

1. 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 поведуться в організації і яким чином їх поведінка впливає на її роботу

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.

Предметом курсу є організаційна поведінка індивідів, груп та системи в цілому.

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

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



2. 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)

3. Структура та основні елементи організацій.

- 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.
- Розрізняють формальні і неформальні структури організації.
- Крім того, організація може мати таку структуру з нижче вказаних:

А) механістичну:

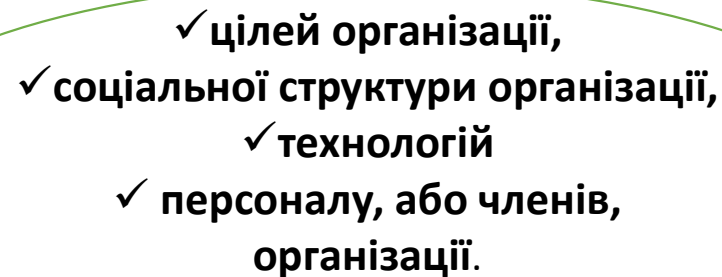
- Лінійну, лінійно-штабну, продуктову структури
- Функціональну структуру; лінійно-функціональну структуру;

Б) Органічну:

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



- 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**
 - ✓ **персоналу, або членів, організації.**

- Усі чотири основні компоненти організації можуть ефективно взаємодіяти тільки у рамках певних культурних норм і орієнтуватися на певну систему цінностей.

4. Моделі організаційної поведінки

Авторитарна модель

- заснована на владі менеджера, який спирається на формальні повноваження, централізовану структуру, що забезпечують йому право віддавати накази підлеглим.
- жорсткий контроль керівника над трудовим процесом.
- працівники орієнтовані на підпорядкування
- 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
- передбачає використання економічних заохочень і пільг, які часто не залежать від результату діяльності.
- в якості основного мотивуючого чинника виступає потреба співробітників в безпеці, що призводить до посилення залежності працівника від організації.
- працівники відчують 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.
- 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.**

5. 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
- його приналежністю до соціальних груп в її межах
- **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.



Соціальним групам в організаціях властивий ряд специфічних ознак

- 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.

- **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.
- 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.



6. Етапи групової динаміки.

До основних чинників, які впливають на ефективність роботи будь-яких груп, слід віднести наступні:

- розмір групи,
- склад групи,
- групові норми поведінки,
- згуртованість, групова одностудність,
- конфліктність,
- статус членів групи,
- функціональні ролі членів групи (цільові ролі: ініціювання діяльності; пошук інформації; збір точок зору; надання інформації; висловлювання думок; опрацювання; координування; узагальнення; підтримуючі 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
- зацікавленість.



7. Основні напрямки дослідження організаційної поведінки та методи збору соціологічної інформації.

- Дослідження персоналу – це системний і організований процес збору, класифікації, аналізу і представлення даних, що відносяться до потреб, мотивів, цінностей, самопочуття, поводження, відносин, думок, уявлень та побоювань співробітників організації.
- Дослідження носять системний характер, тому що являють собою послідовність певних етапів та процедур, якої необхідно дотримуватись для одержання точних і достовірних даних, а отже, і бажаного для організації результату.
- Комплексне дослідження персоналу проводиться за *програмою*, яка спеціально розроблена з урахуванням специфіки організації та предмету дослідження (мотивації, задоволеності, лояльності персоналу тощо). На етапі постановки задач і уточнення очікуваних результатів дослідження обов'язково проводяться інтерв'ю з керівниками організації.
- Тема дослідження (наприклад, лояльність персоналу) зазвичай представляє собою певну соціально-наукову концепцію, складний теоретичний конструкт.
- Програма має пояснити зміст та структуру цього конструкту, а також надати чітко сформульовані критерії та процедури його кількісної і якісної оцінки.

- **Детальний аналіз ситуації в організації у розрізі проблеми, що досліджується, спирається на аналіз наступної інформації:**

- відповідних документів;
- неформалізованих або напівформалізованих інтерв'ю керівного складу, ключових співробітників організації або зовнішніх експертів;
- опитувань співробітників організації;
- матеріалів спостережень.

- **Результати дослідження представляють:**

- розгорнутий опис ситуації в організації у розрізі досліджуваної проблеми, який містить кількісні і якісні показники;
- аналітичні висновки;
- практичні рекомендації з першочергових та подальших дій;
- «слизькі» та слабкі місця, зони ризику в роботі організації;
- сильні сторони - потенціал організації, який дозволяє справлятися з проблемами і деякою мірою гарантує стає функціонування;
- рекомендований алгоритм ознайомлення з результатами дослідження керівників і співробітників.

Коли виникає потреба у проведенні дослідження персоналу?

- В ідеалі дослідження мають проводитися *на регулярній основі*, з метою моніторингу основних показників, визначення динаміки вирішення проблем та виявлення потенційних загроз
- Дослідження мають *передувати будь-яким кадровим реформам та нововведенням* для підвищення їх ефективності
- за допомогою досліджень оцінюються результати та побічні наслідки реформ та нововведень



Проведення комплексних досліджень персоналу компанії необхідно у разі загрози розвитку негативних кадрових тенденцій, таких як:

- зниження задоволеності працею, висока плинність кадрів (особливо звільнення ключових співробітників організації);
- зниження ефективності праці та трудової мотивації;
- хвилювання і невдоволення в колективі, збільшення конфліктних ситуацій між керівниками, підрозділами, співробітниками;
- зниження зацікавленості у добросовісній роботі, клієнтоорієнтованості персоналу; зростання скарг з боку клієнтів;
- руйнації кадрового ядра організації, зменшення кількості лояльних співробітників, «прихильників» організації.

Що найчастіше досліджується в організаціях?

- Дослідження необхідні для виявлення проблем (можливо, ще прихованих) у менеджменті та організації праці; оцінки того, наскільки продуктивно функціонують підтримуючі служби компанії та внутрішній сервіс (відділ HR, центр навчання, юридичні та соціальні служби, бухгалтерія, їдальня тощо).
- 1960-х рр. найчастіше предметом вивчення була задоволеність співробітників
- Починаючи з 80-х років найбільшу популярність поступово набувають дослідження мотивації і прихильності персоналу.
- В радянські часи в СРСР тематика фокусувалась на проблемах ефективності, мотивації, умов праці та трудової дисципліни



На сьогоднішній день найбільш популярні теми досліджень – залученість, лояльність та задоволеність персоналу.

За поширеністю тем досліджень:

1. Задоволеність (вивчається як у цілому, так і за окремими складовими, такими як задоволеність персоналу результатами своєї роботи, навчанням та розвитком, соціальним пакетом, роботою внутрішнього сервісу тощо).
2. Комплексна оцінка роботи внутрішнього сервісу та підтримуючих служб компанії
3. Корпоративна культура та клімат в колективі, як окрема тема, і в контексті вивчення лояльності, залученості, прихильності персоналу.
4. Мотивація персоналу, зокрема нематеріальна, вона дуже часто вивчається разом з задоволеністю працею.

Серед інших тем досліджень можна відзначити:

- 1) проблеми в адаптації новачків;
- 2) організацію управлінської діяльності та відношення до керівництва компанії;
- 3) потребу у навчанні, кого і чому учити;
- 4) виявлення ресурсів для створення кадрового резерву;
- 5) ефективність персоналу;
- 6) організацію роботи компанії в цілому;
- 7) систему обміну інформацією;
- 8) згуртованість та емоційну стабільність колективу як єдиної команди;
- 9) рівень потенційної плинності;
- 10) динаміку розвитку по ключових напрямках.



Що дають дослідження компанії, її менеджменту, персоналу?

Очікувані результати пов'язані з метою дослідження

- дають важливу інформацію про стан персоналу в організації, на підставі якої керівництво організації розміщує пріоритети, визначає стратегічні цілі, приймає необхідні рішення і має можливість відслідковувати ефективність їх виконання
- Організація, використовуючи результати дослідження, має можливість підвищити продуктивність персоналу, задоволеність, лояльність; удосконалити мотивацію до праці
- Дослідження персоналу виявляють його сильні і слабкі сторони, визначають зони ризику; знаходять причини і приводи для латентних або відкритих конфліктів, напруженості, а також передумови плинності персоналу.
- За допомогою досліджень можна подивитись на трудовий процес «очима» безпосередніх виконавців, виявити проблеми праці, незручності, ефективні та неефективні способи виконання завдань.

Призначення досліджень в роботі з персоналом

- Крім очевидних результатів, професійно проведене дослідження само по собі має додатковий істотний позитивний вплив на життя організації:
 1. багатьом співробітникам важливо відчувати, що до їхньої думки прислухаються, що вони здатні вплинути на хід справ у компанії не тільки виконуючи свої обов'язки, але і висловлюючи свою думку. Отже, професійно проведене дослідження покращує психологічне самовідчуття працівників.
 2. завдяки дослідженню починає працювати зворотній зв'язок керівництва організації з працівниками, що підвищує ефективність системи управління організацією.
 3. налагоджений через опитування зворотній зв'язок (якщо він дійсно націлений на спільні інтереси, на пошуки взаємної згоди і укріплення партнерських стосунків між адміністрацією і колективом) має додатковий мотивуючий вплив, сприяє підвищенню відповідальності за «спільну справу». Як наслідок, укріплюється відчуття «це моя компанія», підвищується лояльність і включеність персоналу, зміцнюється довіра до керівництва.

4. дослідження персоналу – це завжди значна подія в житті організації, яка зазвичай емоційно обговорюється в колективі. Деякі дослідницькі методи, що мають форму колективного обговорення, спільної діяльності або емоційно зачіпають цілі колективи (такі як, наприклад, фокус-групи, оцінка «на 360 градусів»), **можуть згуртувати (або навпаки, у разі непрофесійного проведення, роз'єднати) колектив.**

5. коли персонал відчуває, що керівництво професійно і ретельно готує реформи, всебічно досліджує можливі наслідки і намагається запобігти проблемам та незручностям, він з **більшою готовністю зустрічає зміни**

6. дослідження допомагає залучити до обговорення проблем та пошуку оптимальних рішень **більшість персоналу.** Як наслідок, рішення проблеми, що було обговорене разом, приймається колективом легше, ніж просто нав'язане «зверху» керівництвом.

Організаційні та методичні аспекти дослідження персоналу

- **Крок 1. Визначення ключових моментів до початку дослідження** (відповіді будуть визначати не тільки характер, структуру і методику дослідження, а і взагалі необхідність його проведення)
 - ✓ *очікування керівництва організації від дослідження, його готовності не просто слухати, а чути думку персоналу, сприймати об'єктивну інформацію про проблеми і починати діяти для зміни ситуації на краще*
 - ✓ *Проводити дослідження власними силами або залучити зовнішнього провайдера - організацію, що займається цим професійно?*

Для відповіді на це питання потрібно врахувати:

- 1) наявність власної команди зі спеціалістів HR, інтерв'юерів та технічних помічників,
- 2) їх готовність до досліджень такого типу і масштабу;
- 3) вартість дослідження у разі замовлення у зовнішнього провайдера;
- 4) витрати на дослідження у разі проведення власними силами;
- 5) наявність досвіду досліджень персоналу в організації;
- 6) відносини між керівництвом організації та персоналом.

Організаційні та методичні аспекти дослідження персоналу



• Крок 2. Розробка програми дослідження

Питання, на які потрібно відповісти, складаючи програму дослідження:

1. **Проблема або ціль.** Організації необхідно зрозуміти, для чого потрібно проводити дослідження. Що ви хочете вивчати? **Чому це варто вивчати?** Чому назріла необхідність у проведенні дослідження? Варто добре розуміти, навіщо аналізується той або інший аспект ситуації, що склалася в організації, та яким образом використовувати результати дослідження.

2. Огляд літератури. **Що сказано іншими по цій темі? Які теорії описують цю проблему,** і що вони говорять? Які дослідження вже були проведені? Є чи розбіжності в попередніх дослідженнях і теоріях?

3. **Об'єкт і предмет дослідження, об'єкт спостереження.** Що ви збираєтесь вивчати? Кого або що ви будете спостерігати для того, щоб зібрати дані? Чи буде доречним зробити вибірку? Якщо так, то як ви її зробите? Якщо є можливість вашим дослідженням нашкодити досліджуваним людям, які заходи ви плануєте здійснити для того, щоб цього уникнути?

Часто постає **дилема: проводити повне опитування персоналу або вибіркове? Якщо дослідження планується проводити на регулярній основі і воно націлене на вивчення відносини до організації як до роботодавця, залученості, прихильності персоналу, то краще опитати всіх співробітників, якщо є така можливість**

Вибірка:



- Звичайно, сам факт використання вибірки впливає на хід і результати дослідження. **Співробітники організації, що не потрапляють у вибірку, можуть з недовірою поставитися до результатів дослідження або не брати участь у впровадженні рішень, прийнятих відповідно до його результатів.** Саме тому слід у ході інформування персоналу про дослідження пояснити, яким чином формувалась вибірка. І слід подбати, щоб сама вибіркова процедура була наглядною і зрозумілою для співробітників (наприклад, кожний десятий з загального списку персоналу, який розміщений на внутрішньому сайті або у внутрішній мережі організації).
- **вибірка має бути репрезентативною**
- розмір вибірки впливає на бюджет дослідження та якість його результатів. Чим більше вибірка, тим більш точними й достовірними будуть результати вимірювання ключових показників, але й дорожчим буде дослідження

Питання, на які потрібно відповісти, складаючи програму дослідження:

4. **Вимірювання.** Які ключові перемінні вашого дослідження? Як ви будете їх визначати і вимірювати? Чи збігаються ваші визначення і методи вимірювання з тими, що використовувалися раніше? Чим відрізняються ваші визначення і методи? Чому ви вважаєте ваші визначення і методи більш доречними? Якщо у вас уже є розроблений інструментарій вимірювання, наприклад, анкета, поясніть, чому ви зупинилися саме на ньому? Чи будете ви використовувати інструментарій, розроблений іншими? Питання інструментарію повинні бути сформульовані таким чином, щоб отримані відповіді дозволяли скласти повне уявлення про предмет дослідження.

5. **Методи збору даних.** Як ви будете збирати дані для дослідження? Чи будете ви проводити анонімне опитування або конфіденційне інтерв'ю, фокус-групи, метод „оцінки на 360 градусів”, контент-аналіз, спостереження або якийсь інший метод?

6. **Аналіз даних.** Визначте тип аналізу, що ви плануєте здійснити. Чи припускаєте ви використовувати специфічні, аналітичні техніки: множинну регресію, аналіз варіацій, факторний аналіз? Важливо позначити мету і логіку аналізу даних. Чи зацікавлені ви в точному описі? Чи збираєтеся ви пояснювати характеристики явища? Чи збираєтеся ви пояснити варіацію деякої характеристики (наприклад, чому деяким працівникам легше дотримуватися правил трудової дисципліни, ніж іншим)? Які можливі експланаторні (пояснюючі) перемінні будуть враховані у вашому аналізі? Як ви визначите, чи адекватно ви пояснюєте варіацію?

Питання, на які потрібно відповісти, складаючи програму дослідження:

7. **План дослідження.** Обов'язково треба скласти план – графік на різних етапах дослідження. Навіть якщо керівництво не вимагає цього, складіть його для себе. І якщо цей графік не буде дотриманий, є велика імовірність, що останні етапи дослідження (аналіз даних, інтерпретація результатів, підготовка звіту) будуть зім'яті.

8. **Бюджет дослідження.** Якщо ви будете шукати фінансування вашого дослідження, потрібно представити бюджет, який пояснює, куди і які гроші будуть витрачені.

Організаційні та методичні аспекти дослідження персоналу

Крок 3. Пілотне дослідження

Після того, як програма дослідження розроблена, слід протестувати інструментарій дослідження (анкету або гайд інтерв'ю). Необхідно переконатися, що інструментарій валідний, тобто він вимірює те, що повинен вимірювати. Чи охоплені всі теми дослідження, чи зрозумілі запитання потенційним респондентам, чи виключені навідні запитання, чи доречні та вірно сформульовані сенситивні запитання й ін. За результатами пілотного дослідження проводиться корегування інструментарію.

Крок 4. Розробка і проведення PR-кампанії щодо дослідження

Організація має грамотно вибудувати комунікацію з цільовою аудиторією. Цілі PR-кампанії: привернути увагу до дослідження, інформувати про його цілі, хід та результати; зацікавити персонал, допомогти усвідомити власну вигоду від участі у дослідженні; стимулювати до активної участі; ознайомити з результатами та діями керівництва для покращення ситуації. Необхідно вибрати правильні канали комунікації, які відповідають методології дослідження. Даний етап досить важливий. Значну роль у PR-кампанії грає керівництво організації

Найбільш розповсюджений на сьогоднішній день метод проведення дослідження – електронне опитування

Головні недоліки цього методу:

- 1) низький рівень участі у дослідженні і, як наслідок, недостовірність результатів; Слід працювати з ключовими запереченнями, а саме: 1) ніколи цим займатися, роботи багато; 2) моя думка нічого не змінить; 3) навіщо зайва суєта, якщо і так усе видно; 4) моя правдива думка не потрапить в узагальнені результати. Досвід показує, що якщо закликати, заперечувати, обіцяти, приводити логічні доводи, жартувати то можна це подолати.
- 2) переважна участь у опитуванні тих людей, які чимось не задоволені у відносинах з роботодавцем;
- 3) невіра респондентів у анонімність опитування, велика кількість безпроблемних анкет – «усе відмінно». Треба обов'язково запевнити респондентів у безумовному дотриманні принципів анонімності та конфіденційності.

Варто протягом усього процесу стимулювати участь співробітників у дослідженні. Практика показує, що **основна маса бажаючих взяти участь у дослідженні робить це протягом перших трьох-п'яти днів**. Далі доводиться робити на аудиторію додатковий вплив.

В організаціях із твердою корпоративною культурою може бути значна частина «безпроблемних» анкет, які свідчать, що все просто чудово. Деякі люди просто не хочуть йти проти думки більшості, щиро висловлювати своє незадоволення певними аспектами ситуації. Таких людей слід також **перевпевнювати у ході PR-кампанії**.

Якщо ви збираєтеся проводити дослідження на **регулярній основі**, запровадити моніторинг різних аспектів діяльності організації,

Організаційні та методичні аспекти дослідження персоналу

Крок 5. Збір інформації, аналіз результатів, вироблення рекомендацій та підготовка звіту

- Дослідження треба проводити у стислі терміни, щоб воно не втратило актуальності.
- Для вироблення пропозицій та рекомендацій за результатами дослідження важливо залучити якомога більше співробітників-експертів і так званих «лідерів думок».
- Можна провести громадські тематичні форуми, на яких представити декілька варіантів плану дій, разом з перевагами й недоліками кожного з них. Важливо, щоб учасники тематичних громадських форумів представляли різні підрозділи й служби організації, різні вертикальні рівні влади-підкорення.
- Можна створити робочі групи (дорадчі комітети) для вироблення рекомендацій та вирішення найбільш гострих питань.

Крок 6. Представлення результатів

- Найбільш розгорнуті результати надаються основному замовнику на проведення дослідження – керівництву. Треба також підготувати письмовий звіт і презентацію результатів для співробітників у форматі, що зрозумілий багатьом з них. При презентації дослідження обов'язково покажіть зв'язок його результатів і показників діяльності організації. Співробітники повинні розуміти, як ті або інші фактори (наприклад, задоволеність, лояльність, включеність персоналу) впливають на кінцевий результат (прибуток, обороти компанії). Слід також показати, які дії планується почати для зміни ситуації. Презентація результатів, це, з одного боку, подяка співробітникам, що витратили свій час і сили на участь у дослідженні, з іншого боку – запорука майбутніх успішних досліджень.

Організаційні та методичні аспекти дослідження персоналу

Крок 7. Впровадження результатів дослідження (варто регулярно інформувати персонал про впровадження прийнятих рішень)

Крок 8. Інтеграція досліджень персоналу в процес керування

- слід запровадити постійний зворотній зв'язок з персоналом – моніторинг основних показників щодо настроїв, думок та намірів персоналу. Результати моніторингу мають слугувати базою для прийняття рішень та оцінки різних напрямів управлінської діяльності.
- При проведенні моніторингу важливо, з одного боку, щоб процедури вимірювання, питання інструментарію, його окремі блоки не мінялися кардинально щорічно; з іншого боку, методики, техніки та процедури вимірювання слід удосконалювати і пристосовувати до поточних змін ситуації.

Типові помилки при проведенні дослідження

- ✓ узяти кілька анкет з Інтернету, у друзів і знайомих і об'єднати їх в один великий пул.
- ✓ до моменту роздачі анкет тримати підготовку в страшному секреті;
- ✓ видати наказ по підприємству з указівкою на необхідність проведення опитування, призначенням відповідальних і термінів виконання;
- ✓ при здачі анкет з метою підвищення репрезентативності вибірки ставити галочки, відзначаючи, хто здав або не здав документи;
- ✓ витратити на обробку результатів більш ніж півроку;
- ✓ хоча б один раз порушити принцип анонімності або конфіденційності;
- ✓ намалювати безліч таблиць і графіків у розрахунок, що кому треба сам розбереться;
- ✓ - не довести результати дослідження до співробітників



Як зробити дослідження персоналу результативним? Ряд основних факторів успіху досліджень персоналу.

- Готовність організації до змін та підтримка керівництва, його бажання чути думку персоналу, вибудовувати партнерський діалог та сприймати об'єктивну інформацію про проблеми.
- Постановка чітких цілей і професійна розробка дослідження, зокрема вибірки, методів збору даних та інструментарію.
- Активна і всебічна PR-підтримка дослідження, забезпечення активної участі персоналу.
- Дотримання принципів анонімності та конфіденційності опитування.
- Участь персоналу у виробленні рішень.
- Розумні терміни проведення дослідження і надання результатів.
- Презентація результатів дослідження персоналу.
- Діалог з персоналом по закінченні дослідження, відстеження ходу впровадження прийнятих рішень.
- Інтеграція досліджень в процес управління, започаткування постійного зворотного зв'язку з персоналом.
- Удосконалення процедур і методів дослідження при збереженні його моніторингових функцій.



7. Методи збору інформації під час дослідження організаційної поведінки

- *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;

Досліджуються такі види відносин:

- кооперації;
- влади і управління;
- неформальні.

Комп'ютерні технології в дослідженнях персоналу. (найбільш поширеним є комп'ютерне тестування та обробка результатів опитувань).

- ✓ Програмне забезпечення для комп'ютерного тестування розробляється програмістами, воно зазвичай має дружній інтерфейс і його використання не потребує спеціальної підготовки. Задача HR – спеціаліста надати змістовне наповнення тесту – питання та ключі для розшифровки
- ✓ Для обробки результатів опитування зазвичай використовуються спеціальні пакети комп'ютерних програм (SPSS, PSPP, OCA)

Аналіз одномірних та двомірних розподілів

- Аналіз даних зазвичай починається з аналізу таблиць та статистик, які описують кожну змінну окремо. Такий аналіз називається *одномірним*. Він складається з аналізу розподілу відповідей на питання опитувальника та статистичних мір, які характеризують цей розподіл. В ньому вказано частотний та процентний розподіл відповідей респондентів. Також в одномірному аналізі використовується розподіл валідних відсотків. Валідний відсоток – це відсоток до загальної кількості тих, хто відповів на це питання
- При одномірному аналізі зручніше користуватися процентним розподілом, тому що він дає можливість порівнювати результати опитування з різним обсягом вибірки.

Є деякі правила презентації результатів опитувань:

- Якщо кількість опитаних менше 100 осіб, то необхідно вказувати і частоти, і відсотки.
- В одномірному розподілі обов'язково треба вказати повний текст питання.
- Якщо відсоток осіб, які з різних причин не відповіли на питання, більше 5, ми показуємо відсотки до загальної кількості опитаних і валідні відсотки.
- Якщо відсоток осіб, що не відповіли на питання, менше 5, ми можемо показувати тільки відсотки до загальної кількості опитаних.
- Якщо кількість опитаних менше 1000, треба вказувати тільки цілу частину відсотків, якщо більше 1000, то треба вказувати також десяті частки відсотків.
- Усі відсотки у межах одного звіту або презентації повинні бути зазначені з однією точністю.
- У рейтингових дослідженнях враховуються і десяті частки відсотків, навіть якщо обсяг вибірки менше 1000.
- Розподіл кожного питання повинен презентуватися повністю, або у вигляді таблиці, або графіка.

- Для спрощення аналізу використовуються деякі статистичні міри. Вибір допустимих статистичних мір залежить від рівня вимірювання змінної (тобто від шкали, якою вимірюється змінна).
- Якщо шкала номінальна, то використовується тільки одна описова статистика - мода. Мода - найбільш розповсюджене значення змінної. Наприклад, якщо 75% опитаних виступають за санкції до порушників трудової дисципліни, 20% - проти, 5 – не визначилися, то в цьому випадку мода, як найбільш поширена відповідь, – це підтримка санкцій.
- Якщо шкала номінальна, числові значення шкали в звіти або презентації даних можна не записувати, вони все одно не мають змістового наповнення. Наприклад, якщо ви позначали чоловічу стать „1”, жіночу – „2”, то у звіті числові значення наводити не треба, вказується тільки смислові значення.
- Якщо шкала порядкова, то використовуються не тільки мода, а ще й індекси.

- **Індекс** – це умовний усереднений показник. Він використовується тому, що для порядкових шкал середнє значення вираховувати не можна. Воно не має смислу, тому що не має математичного значення інтервал між різними градаціями порядкової змінної. Разом з тим індекси надають можливість порівнювати значення порядкових змінних для різних підгруп респондентів. Наприклад, можна порівняти індекс задоволеності системою заохочень в організації для тих, хто був заохочений впродовж останніх 3-х років, і тих, хто не був. Індекси зазвичай варіюють від -1 до 1 або від 0 до 1. Головне проблемне місце при обчисленні індексів - правильно приписати ваги. У звіті та презентаціях результатів опитувань обов'язково треба вказувати, які ваги ви використовували при розрахунках індексів
- **Одномірний аналіз також надає можливість порівняти описові характеристики деяких підгруп або категорій респондентів з основної вибірки.** Наприклад, можна відповісти на питання: хто більш інформований про життя і проблеми своєї організації: ті, хто задоволені своєю роботою, чи ті, хто не задоволені
- **Для метричних шкал (інтервальних та шкал відносин) використовується мода, медіана і середнє значення.** Для обчислення медіани використовуємо накопичені відсотки. *Медіана* M – це значення змінної, яке розбиває вибірку на дві рівні частини: 50% респондентів вказали значення, яке менше або дорівнює M , 50% респондентів - таке, що більше або дорівнює M . (наприклад, медіана M для заробітної плати, яку отримують співробітники організації)
- **Середнє значення** змінної – це сума всіх значень цієї змінної, поділена на кількість тих, хто відповів на це запитання

- Основою аналізу зв'язку між двома змінними є підготовка двовимірних таблиць (крос-табуляцій або таблиць спряженості), в яких подають взаємне перетинання двох рядів розподілів. Змінні для рядів розподілу визначаються гіпотезами дослідника. Одна змінна розглядається як фактор (причина), що впливає на досліджуване явище, інша — як показник цього явища. Одна й та сама ознака (подана в інструментарії запитанням анкети) у процесі аналізу може бути і показником, і фактором.
- За ознакою, що розглядається як незалежна змінна, дослідник розподіляє всю сукупність опитаних на окремі групи (підгрупи). Разом з загальним результатом одновимірного розподілу за досліджуваним показником дослідник паралельно одержує результати розподілу думок певних підгруп респондентів і ці результати порівнює. Чим більша відмінність у характері відповідей у цих груп, тим про більший зв'язок між двома змінними можна говорити.

Статистична значущість та сила зв'язку між змінними

- головна мета одномірного аналізу – опис вибірки та підвибірок за якимись змінними (питаннями анкети),
- за допомогою двомірних таблиць ми вивчаємо зв'язок між змінними та аналізуємо гіпотези (незалежній змінної на залежну змінну). За допомогою критерію χ^2 (Хи - квадрат) слід оцінювати, чи існує зв'язок між змінними у генеральній сукупності. Зазвичай критерій χ^2 розраховується комп'ютером при аналізі двомірних таблиць, поруч з ним вказано, чи значимий цей критерій та яка ймовірність помилки.

Ваша стать?	чоловіча	жіноча	Всього
Чи були на службі відносно Вас факти дискримінації Ваших прав та свобод через Вашу стать?			
Так	46 29,3% 2,1%	111 70,7% 27,2%	157 100,0% 6,0%
Ні	2172 88,0% 97,9%	297 12,0% 72,8%	2469 100,0% 94,0%
Всього	2218 84,5%	408 15,5%	2626 100,0%

- Окрім значимості, зв'язок між змінними характеризується ще й силою. Для виміру сили зв'язку між змінними використовуються різні коефіцієнти сили зв'язку (коефіцієнти асоціації та коефіцієнти кореляції). Їх використання обумовлено, по-перше, рівнем шкал змінних, по-друге, задачами дослідника, по-третє, можливостями комп'ютерного пакету програм.
- Більшість коефіцієнтів ґрунтується або на принципі взаємної *спряженості (асоціації)*, або на принципі *коваріації* (погодженої зміни).
- Усі коефіцієнти, призначені для номінальних шкал, засновані на принципі взаємної спряженості (асоціації). Такі коефіцієнти називаються мірами асоціації: *Ламбда*, коефіцієнт Юла *Q*, коефіцієнт *Phi*, *V* Крамера. Останній коефіцієнт використовується тоді, коли номінальна змінна має більше двох градацій. Для порядкових шкал використовуються коефіцієнти *Гамма*, *Ро* Спірмена та *Тау* Кенделла. Якщо обидві змінні виміряні за метричною шкалою, силу зв'язку між ними можна вимірювати коефіцієнтом лінійної кореляції Пірсона-Браве *r*.

Контрольні питання та завдання для самоперевірки

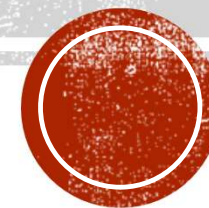
1. На вивчення яких даних націлені дослідження персоналу?
2. Чому дослідження персоналу мають системний характер?
3. Що представляють собою результати дослідження персоналу?
4. Коли виникає потреба у проведенні дослідження персоналу?
5. Що найчастіше досліджується в організаціях?
6. Що дають дослідження компанії, її менеджменту, персоналу?
7. З яких етапів складається процес дослідження персоналу? Що слід обов'язково зробити на кожному з етапів?
8. Якими є типові помилки при проведенні досліджень в організаціях?
9. Назвіть фактори успіху досліджень персоналу.
10. Яким чином використовуються комп'ютерні технології при дослідженні персоналу?
11. Що таке частотний розподіл?
12. Як розраховуються міри центральної тенденції?
13. Вкажіть основні вимоги до опису двомірних таблиць

Література

1. Барков С.А. Соціологія організацій 2015 р. / С.А.Барков [Електронний ресурс]
[URL:https://stud.com.ua/36031/sotsiologiya/sotsiologiya_organizatsiy](https://stud.com.ua/36031/sotsiologiya/sotsiologiya_organizatsiy)
2. Білорус Т.В. Практикум з менеджменту: навчальний посібник. – К.: Київський національний університет імені Тараса Шевченка, 2020. – 185 с.
https://www.researchgate.net/publication/349713692_PRAKTIKUM_Z_MENEDZMENTU_Navcalnij_posibnik_KIIV_2020
3. Особистість в соціальних організаціях: Навчально-методичний посібник для студентів спеціальності 054 «Соціологія» / К.А. Агаларова, Т.М. Байдак, М.В. Бірюкова, В.О. Болотова, Н.О. Ляшенко, І.П. Рущенко – Харків : НТУ «ХП», 2020. – 170 с.
4. Новак, В. О. Організаційна поведінка : Підручник / В. О. Новак, Т. Л. Мостенська, О. В. Ільєнко. - К.: Кондор-Видавництво, 2013. - 498 с. https://pidru4niki.com/1584072058972/menedzhment/organizatsiyna_povedinka
5. Соціологія організацій: навчальний посібник / І.М. Гавриленко, В.І. Кузьменко., О.Л. Скідін, Запоріжжя, ГУ «ЗІДМУ», 2007 р., 407 с.
6. Соціологія управління та організацій [Текст] : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закладів / Л. М. Димитрова ; Національний технічний ун-т "Київський політехнічний ін-т". - 2-ге вид., виправ. і доп. - К. : Політехніка НТТУ "КПІ" : Ліра-К, 2005. – 156 с.
7. Управління персоналом : підручник / О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямулич, О. В. Потьомкіна, О. В. Серєда; за заг. ред. О. М. Шубалого. – Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2018. – 404 с. [chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://lib.lntu.edu.ua/sites/default/files/2021-03/%D0%A3%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F%20%D0%BF%D0%B5%D1%80%D1%81%D0%BE%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D0%BE%D0%BC%20%D0%BF%D1%96%D0%B4%D1%80%D1%83%D1%87%D0%BD%D0%B8%D0%BA%202018.pdf](https://lib.lntu.edu.ua/sites/default/files/2021-03/%D0%A3%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F%20%D0%BF%D0%B5%D1%80%D1%81%D0%BE%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D0%BE%D0%BC%20%D0%BF%D1%96%D0%B4%D1%80%D1%83%D1%87%D0%BD%D0%B8%D0%BA%202018.pdf)
8. Як провести соціологічне дослідження: методичні рекомендації / Упоряд. та заг. ред. О.М. Балакіревої та О.О. Яременка. – К.: Державний ін.-т проблем сім'ї та молоді, 2004. – 264 с.
9. Мазурик О. В., Єрескова Т. В., Никифорова Н. О. Методологія та методи соціологічних досліджень: практикум. Донецьк: Східний видавничий дім, 2011. 232 с.

ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОБЛЕМ ОРГАНІЗАЦІЇ ТРУДОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ.

Матеріал для самостійного
опрацювання за темою 1



ПЛАН:

1. Поняття та типи проблем в групах та організаціях
2. Виявлення проблем в організації
3. Аналіз соціальної структури колективу



- Ефективність діяльності організації, сталість її функціонування багато в чому залежить від того, наскільки керівництво оперативне і якісно вирішує проблеми, що виникають.
- Дослідження персоналу як раз і можуть стати в нагоді, інформаційно забезпечуючи пошук рішень.
- Якісно проведене дослідження – задоволеності персоналу, лояльності, мотивації, будь-яке, - ідентифікує проблеми в організації. Однак для швидкого вивчення і вирішення проблем, що виникають, метод стандартизованого опитування не підходить, адже він потребує значного часу на проведення і вимагає від дослідника доброї поінформованості у проблемі (для створення опитувальника).
- Швидкий метод збору значущої інформації про проблему і способи її вирішення шляхом обговорення її в робочій групі, що поєднує представників різних рівнів і структурних підрозділів організації. Такий метод дозволяє побачити проблему так, як вона проявлена у багатьох своїх аспектах, на різних рівнях організаційної діяльності, та якою вона бачиться, працівникам різних підрозділів і служб організації

1. ТИПИ ПРОБЛЕМ В ГРУПАХ І ОРГАНІЗАЦІЯХ

Існують організаційні *проблеми, які повторюються* і, так звані, “*безпрецедентні*”, між якими є суттєва різниця. Різні типи проблем мають різні в своїй основі типи проблемних просторів, адекватне вирішення їх вимагає різного підходу.

1. *Проблеми, які повторюються* виникають в ході виконання стандартних процедур, розрахованих на досягнення специфічних результатів організації або її структурного підрозділу (наприклад, проблеми «якості» або «ефективності» діяльності).

Їх можна далі розділити на:

- а) проблеми загального підходу та
- б) помилки або варіації в специфічних процедурах.

Наслідки подібних проблем для організації поділяються на

- 1) ті, що вимірюються, або кількісні; їх можна «поділити» на ряд складових; і
- 2) ті, що не вимірюються, в більшому ступені якісні характеристики.



2. **Безпрецедентними проблемами** називаються такі, що не мають прецедентів в організації і пов'язані із високим ступенем невизначеності у відношенні як методів, так і результатів (наприклад, створення нового відділу, підрозділу; набуття нової невластивої функції).

«Безпрецедентним» проблемам звичайно передують зміни в оточенні або організаційній системі. Для успішного вирішення такого типу проблем керівнику необхідно розглянути достатню кількість перспектив і подолати невизначеність, досягнувши розуміння підлеглими суті проблеми, вони вимагають більшої кількості інтеракцій, спілкування і загального розуміння проблемного простору людьми, що працюють з цією проблемою.

Проблеми, що повторюються, звичайно є менш складними і припускають менший обсяг змін та регулювання.

Керівник із залученням своїх підлеглих, відповідальних за певні ланки діяльності, формулює проблеми, що виникають і вимагають вирішення. Далі створюється робоча група із працівників-експертів, яка в процесі обговорення складає алгоритм вирішення визначених проблем кожного типу. При цьому, кроки вирішення проблем повинні бути конкретними і містити дії як керівника, так і його підлеглих.



ЗАГАЛЬНА ТЕХНОЛОГІЯ ВИЯВЛЕННЯ І ВИРІШЕННЯ ПРОБЛЕМ В ОРГАНІЗАЦІЇ

В залежності від типу проблеми існують різні види операцій:

- Організаційні **проблеми, що повторюються**, мають тенденцію до більшої лінійності та структурованості. Ефективне вирішення проблем, що повторюються, вимагає ретельного аналізу з метою встановити причину проблеми, яка дозволить виправити або «відрегулювати» ситуацію. Робота з ними поперед усім включає «поділ» і аналіз самої проблеми («звуження проблемного простору»), виділення її компонентів та делегування доручень відповідними виконавцями. Процедури обґрунтування пов'язані із здійсненням конкретних кроків і часовими обмеженнями. Обґрунтування для вирішення проблем, що повторюються, звичайно можна визначити в термінах специфікації результатів, що послідовно отримуються на різних стадіях і в різні моменти.
- Обґрунтування для **«безпрецедентних»** проблем, як правило, визначаються рівнем згоди та інтеграції (об'єднання) різних індивідів і перспектив на послідовних етапах. Як правило, вимагають створення команди, синтезу інформації відносно елементів проблеми і генерування нових перспектив та багатьох описів проблемного простору. Оскільки робота з «безпрецедентними» проблемами пов'язана із невизначеністю, цілі і обґрунтування обертаються навколо досягнення розуміння і згоди відносно формулювання проблеми, попереднього визначення результатів і обміну уміннями та знаннями. З одного боку, в робочій групі відбувається обмін переживаннями і розумінням. З іншого – група намагається побачити нові перспективи, виявити сильні сторони окремих своїх членів і використати індивідуальні здібності кожного.
- Керівник організує у створеній робочій групі обговорення виділених проблем, в результаті сформулюється конкретний шлях вирішення проблем. Далі проводиться підсумкове обговорення отриманих результатів, аналіз алгоритмів вирішення проблем, визначених при обговоренні; порівняння способів вирішення проблем

Визначення проблемного простору і простору рішення - містить збір інформації і застосування її на практиці

- *Найбільш вдалі рішення повинні найбільш повно охоплювати елементи системи, що підтримують існування проблеми.*
 - *Ефективне рішення проблем повинно забезпечувати рівновагу між досконалістю і доречністю.*
- **Досконалість** передбачає перевірку всіх можливих факторів, які працюють на ту чи іншу проблему або ціль.
- **Доречність** полягає в визначенні факторів, найбільш значущих для виникнення проблеми чи досягнення мети або таких, що забезпечують найбільший вплив на поточний стан проблеми.

Процес збору значущої інформації складається із таких стадій:

- а) збір інформації про проблему і проблемний стан;
- б) фільтрація інформації з метою відбору найбільш суттєвих факторів і точок впливу;
- в) застосування зібраної та відфільтрованої інформації при здійсненні плану чи рішення.



- *Проблеми вирішуються не за один цикл, а в результаті низки послідовних приближень, в процесі яких багатократні повторення циклу сходяться до найбільш ефективного рішення. Після того, як інформація є зібраною, відфільтрованою і застосованою на практиці, результати циклу оцінюються, і потім до них застосовується наступний цикл. «розробка - рішення» - терміни циклу.*

Стратегія вирішення проблем

- *Визначення «проблемного простору» ситуації і потенційних областей «простору рішень» здійснюється за рахунок встановлення взаємозв'язків між симптомами і причинами проблеми, результатами, ресурсами і очікуваним ефектом від вирішення проблеми.*

А. Симптоми – як правило, найбільш помітні і усвідомлені аспекти наявної проблеми або проблемного стану, наприклад непорозуміння і конфлікти, пов'язані із змінами політики або умов діяльності.

Б. Причини – приховані елементи, що відповідальні за виникнення і підтримку симптомів, наприклад негнучкі або застарілі способи діяльності чи переконання, які обмежують ефективність діяльності і приводять до конфліктів або непорозуміння.



Стратегія вирішення проблем

В. *Результати* – конкретні цілі або бажані стани, які повинні зайняти місце симптомів, такі як прийняття і здійснення нової політики чи технології.

Г. *Ресурси* – приховані елементи, відповідальні за усунення причин симптомів, а також за прояв і забезпечення бажаних результатів; в тому числі засоби і альтернативи, що служать для передачі і уточнення усіх «де», «коли», «що», «як», «чому» і «хто», які мають відношення до змін політики чи технології.

Д. *Ефект* – довгочасні результати досягнення певної мети, які очікуються в результаті змін політики чи технологій.



Питання для визначення «проблемного простору»:

Дайте письмово відповіді на приведені нижче питання, щоб визначити основний «проблемний простір» вашої проблеми чи ситуації.

1. Яким є *симптом* цієї проблеми?
2. Яка *причина* даного симптому цієї проблеми?
3. Яким є бажаний *результат* або мета стосовно цієї проблеми?
4. До якого довгочасного *ефекту* приведе досягнення цієї мети?
5. Який *ресурс* дозволить усунути дану причину?
6. Який ресурс дозволить досягти результату?



Стратегія вирішення складних проблем

- Інструмент, що пропонується, забезпечує простір для збору численних відповідей, пов'язаних з різними особливостями вирішення проблем. З його допомогою можна підсумовувати або оформляти різні точки зору на проблемний простір відповідно функції чи ролі людини, що відповідає на запитання. Це дозволяє з'ясувати, наскільки по-різному одна й та ж проблема може уявлятися працівникам різних рівнів і структурних підрозділів організації.
- **Технологія виконання:** Створюється спеціальна група працівників, яка в процесі обговорення вибирає одну конкретну проблемну ситуацію, яка вимагає свого рішення в процесі професійної діяльності. Учасникам (в ідеалі це повинні бути працівники різних рівнів та структурних підрозділів, пропонують відповісти на представлені нижче запитання, з тим щоб зібрати значну кількість різноманітних точок зору на елементи, які складають проблему. Синтез цих відповідей дозволить зрозуміти отриману інформацію і скласти план або рішення. Учасники відповідають на запитання письмово.

Підсумкове описання проблемного стану

Кожний учасник дослідження – член робочої групи - заповнює анкету, щоб підсумувати і узагальнити різні погляди на *симптоми і причини*, що пов'язані із проблемним простором.



Бланк симптоми – причини проблеми

Учасник _____

Симптоми	Причини

Підсумкове описання бажаного стану

Далі кожний учасник заповнює анкету, щоб підсумувати і зіставити різні погляди на *результати і наслідки*, що пов'язані із проблемним простором.

Бланк результати - наслідки проблеми

Учасник _____

РЕЗУЛЬТАТИ	НАСЛІДКИ



Підсумковий опис ресурсів

Наступний крок – кожний учасник заповнює анкету, щоб підсумувати і зіставити різні погляди на *ресурси*, що пов'язані із проблемним простором. Окремо обговорюються ресурси для усунення симптомів, причин та для досягнення бажаного результату.

- *Бланк ресурси для вирішення проблеми*

Учасник _____

Ресурси для роботи з симптомами	Ресурси для роботи з причинами

Учасник _____

Ресурси для досягнення бажаного результату і наслідків



- Після заповнення анкет відбувається групове обговорення отриманих підсумкових результатів і реалізуються знайдені способи вирішення актуальних проблем.
- Запропонований гнучкий метод швидкого дослідження проблем дуже добре себе зарекомендував як ефективний і щодо його прямої мети, і щодо побічних наслідків в організації. Останніми є підвищення відповідальності за здійснення рішень, готовності приймати певні труднощі задля вирішення проблеми, залученості персоналу у справи організації.



3. АНАЛІЗ СОЦІАЛЬНОЇ СТРУКТУРИ КОЛЕКТИВУ

- Соціальні процеси в організації, на підприємстві повинні бути якнайбільше керовані. Цим цілям служать комплексні соціологічні дослідження трудового колективу, за результатами яких планується діяльність і соціальний розвиток організації.
- Соціальна структура колективу визначається сполученням у ньому різних соціальних груп і категорій працівників, які володіють певною загальною соціальною ознакою, властивістю (наприклад, рівнем освіти, професією, стажем роботи).
- У залежності від наявності тих або інших соціальних груп можна розглядати різні соціальні зрізи колективу організації. В зв'язку з цим виділяються наступні різновиди соціальної структури: функціонально-виробнича, професійно-кваліфікаційна, адміністративно-управлінська, соціально-демографічна, соціально-психологічна й ін.
- **Функціонально-виробнича структура** складається з функціональних груп працівників, які поєднуються у виробничі підрозділи, що мають ієрархію і підкоряються визначеним посадовим особам.
- **Професійно-кваліфікаційна структура** утворюється сполученням різних професійних груп, що підрозділяються також за рівнем кваліфікації, освіти, виробничому стажу.
- **Соціально-демографічна структура** колективу визначається складом його за віком, статтю, сімейним становищем, приналежністю до особливих груп (чорнобильців, інвалідів, ветеранів війни й праці і т. ін.).
- **Соціально-психологічні групи** формуються по спільності інтересів, ціннісних орієнтацій, захоплень, у їхній склад можуть входити працівники різних цільових груп



- Сукупність різних соціальних груп формує в колективі культуру, певний морально-психологічний клімат, міжособистісні відносини та ставлення до праці, стан згуртованості або роз'єднаності, включеності у спільну справу досягнення цілей виробництва, тощо.
- Отже, соціальна структура колективу - це важливий параметр, що впливає на ефективність діяльності організації.
- Вона може сприяти розвитку трудової активності, творчої ініціативи, високої дисципліни праці і росту її ефективності.
- Несприятлива соціальна структура ускладнює рішення виробничих завдань
- При вивченні соціальної структури дослідженню підлягають потреби й інтереси, вимоги працівника до праці (у першу чергу до змісту, рівня оплати й умов праці), до можливостей професійного і кар'єрного зростання, до організації праці; фактори привабливості і непривабливості праці на підприємстві в цілому й у кожному з його підрозділів. Особливу увагу необхідно приділяти дисципліні праці, плинності кадрів, мотивації до праці, ціннісним орієнтаціям у колективі, тощо.



- Відправним документом для дослідження соціальної структури організації в різних її розрізах є **соціальні паспорти** підприємств та організацій.
- **Соціальний паспорт** – документ, що відбиває стан соціальної структури колективу (співвідношення кваліфікаційних, соціально-демографічних і інших груп працівників), виробничо-технічних і економічних засобів підприємства, що визначають цей стан, на визначений момент, як правило, наприкінці звітного року.
 - Сукупність показників цього документу є інформацією, на основі якої планують соціальний розвиток колективу, визначають пріоритетні напрямки, необхідні виробничо-технічні, економічні й інші заходи. У практиці використовувалися **два види соціальних паспортів**. **Перший** служив звітним документом по виконанню плану **соціального розвитку підприємства** і використовувався в галузевій або регіональній системі управління. У цьому варіанті соціальний паспорт містив дані за всіма планованими і звітними показниками плану соціального розвитку: **факт за попередній рік, план і факт за звітний рік**.
 - **Другий вид** соціального паспорта використовувався у внутрішньоорганізаційній системі соціального планування, управління і відрізнявся від першого тим, що містив **тільки фактичні значення окремих показників за певний рік, але в розрізі підрозділів або основних соціальних груп колективу**. Такий соціальний паспорт являв собою велику таблицю, де стовпцями є блоки показників соціального розвитку колективу, а рядками - значення цих показників у цілому по підприємству, по окремим цехам, виробництвам, службам управління (технічним, економічним, кадровим), базовим соціальним групам.



Основні (базові) соціальні групи в соціальному паспорті:

- 1) робітників, ІТП і службовців; Серед ІТП і службовців виділяти: керівників, фахівців, технічний і обслуговуючий персонал
- 2) робітників, зайнятих кваліфікованою і висококваліфікованою працею: а) з функціями налагодження і ремонту машин і механізмів або тих, хто виконує роботу при їхній допомозі, б) тих, хто виконує роботи вручну;
- 3) зайнятих низькокваліфікованою і некваліфікованою працею: а) при машинах і механізмах, б) виконуючих роботу вручну.
- 4) Окремо виділяти вікові групи, особливо молодь і осіб передпенсійного віку; жінок, групи за ознакою сімейної приналежності. Окреме місце у соціальному паспорті займали характеристики внутрішньокolleктивних відносин, соціальної активності працівників, інші питання.

Вихідними даними для аналізу соціальної структури і складання соціальних паспортів є: листки по обліку кадрів; матеріали атестаційних комісій; накази по кадрових питаннях; матеріали індивідуальних співбесід керівників з підлеглими; результати соціологічних досліджень.

Накопичуючи річні «зрізи» соціального розвитку колективу, соціальний паспорт служить основним документом системи інформаційного забезпечення всієї роботи з управління соціальним розвитком колективу організації.



- **Особливе значення соціальна паспортизація має в навчальних закладах, а також в організаціях та службах, в яких від якісного виконання працівниками професійних обов'язків залежить життя, здоров'я, безпека людей – в армії, органах внутрішніх справ, підрозділах МНС, лікарнях, тощо.**
- **В таких організаціях додатково до загальної паспортизації персоналу, керівники кожного підрозділу додатково приділяють увагу фактам негативного психоемоційного стану персоналу – внаслідок труднощів адаптації, перевантаження, перебування працівників в екстремальних ситуаціях, пов'язаних із ризиком для життя чи загибеллю людей; перенесення психотравмуючих ситуацій, пов'язаних зі смертю близьких людей, розірванням шлюбу тощо. Після заповнення такої соціально-психологічний паспорт набуває **конфіденційний характер** і зберігається в сейфі керівника підрозділу.**



Відбір персоналу в організацію та його адаптація.

Тема 2.

План:

1. Поняття та характеристика персоналу організації.
2. Набор та відбір персоналу.
3. Опитування та аналіз документів як методи для отримання інформації для ефективного відбору персоналу
4. Поняття, етапи, типи, чинники адаптації персоналу в організації.
5. Дослідження проблем, що виникають під час адаптації персоналу в організації

1. Поняття та характеристика персоналу організації.

- Персонал організації - це сукупність постійних працівників, що отримали необхідну професійну підготовку та (або) мають досвід практичної діяльності.
- Працівників підрозділяють на дві групи: *персонал основної діяльності та персонал неосновної діяльності*
- 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 ставлення/ поведінку/оцінки/ мотиви/ сприйняття/ установки людини.

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.

2. 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.
- Підбір персоналу — процес, в ході якого здійснюється оцінка можливостей кожного потенційного працівника успішно виконувати ролеві вимоги в умовах даного конкретного статусу



- 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 ...)

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.

Джерела найму

Зовнішні - пошук майбутніх співробітників за межами компанії

Внутрішні пошук відповідних кандидатів серед поточного складу компанії

Види 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).
8. **Аналіз резюме, що надсилаються в компанії**



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

Для активізації внутрішнього найму необхідно:

1. Сформуванати базу даних працівників.

Включити до неї всіх тих, хто на даний момент працює або коли-небудь працював у компанії, вказавши максимально вичерпано 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

• Особливо велике значення має розробка науково-методичного забезпечення професійного відбору, а саме:

- 1. визначення комплексу вимог, що пред'явлені до людини певної професії (впливають зі змісту, умов праці – з того, що, як, у яких умовах, навіщо й чому робить людина) Вони окреслюють різні психофізіологічні, соціально-психологічні характеристики людини, знання, уміння й навички, якими вона повинна володіти для успішного виконання своїх професійних обов'язків;**
- 2. розробка методик діагностики індивідуальних властивостей кандидатів;**
- 3. визначення придатності до певної трудової діяльності, прогнозування успішності в ній**

- **Професіограма** - опис об'єктивних характеристик професії, функцій і процесів трудової діяльності, аналіз яких дозволяє визначити систему професійно важливих властивостей і якостей людини, яка називається *психофізіограмою* (або *психограмою*).
- У психофізіограмі відображуються взаємозв'язки між необхідними для успішної професійної праці властивостями і якостями, ступінь їхньої стійкості, указуються можливості формування кожної з них, а також нормативні показники професійної придатності.
- **Професіограму в психологічній науці визначають як обумовлену змістом праці систему кількісно виміряних медико-біологічних, психофізіологічних і соціально-психологічних властивостей і якостей, необхідних і достатніх для успішного оволодіння професією, самостійної професійної праці й удосконалювання в ній**
- У якості одного з можливих варіантів стандартизованого опису професії можна прийняти розроблену В.С.Єлейніковим карту, у якій відображені основні елементи професіограми. Дана карта використовується для професіографічного опису різних категорій фахівців і являє собою певну схему, якої доцільно дотримуватися при вивченні особливостей професії.

Карта стандартизованого опису професії (за В.С.Єлейніковим)

1. Загальна характеристика професії

1.1. Найменування професії.

1.2. Сутність професійної діяльності.

1.3. Спеціальність.

1.4. Перспектива розвитку спеціальності (на 5 років).

1.5. Значення даного виду професійної діяльності для виконання завдань, що стоять перед виробничим підприємством, організацією й т.п.:

- безпосереднє виконання професійного завдання;*
- забезпечення поставлених виробничих завдань;*
- матеріально-господарське забезпечення й обслуговування.*

1.6. Вимоги до загальної й професійної підготовки:

- неповна середня освіта;

- середня освіта;

- курс підготовки в навчальних організаціях, закладах професійно-технічного навчання, на підприємствах промисловості;

- підготовка на підприємстві;

- середня фахова освіта;

- вища фахова освіта;

- строки навчання й підготовки;

- обсяг теоретичних знань і перелік практичних знань і вмінь, необхідних для успішної професійної діяльності.

1.7. Характеристика режиму професійної діяльності, режим праці й відпочинку.

1.8. Умови праці.

1.8.1. Соціально-психологічні умови:

- робота в складі малих груп;*
- робота в складі великих колективів.*

1.8.2. Наявність реального продукту професійної діяльності:

- є реальний продукт праці;*
- реально сприйманий продукт праці безпосередньо не виявляється.*

1.8.3. Психофізіологічні умови професійної діяльності:

- активна діяльність;*
- режим очікування;*
- монотонність;*
- обсяг інформації, що переробляється: великий; середній; сенсорна депривація*

1.8.3.1. Тяжкість фізичної роботи:

- мала;
- помірна;
- важка;
- дуже важка.

1.8.3.2. Напруженість розумової роботи:

- мала;
- помірна;
- велика;
- дуже велика.

1.8.3.3. Рухове навантаження:

- велика;
- середня;
- гіпокінезія.

1.8.3.4. Робота в екстремальних умовах.

1.8.3.5. Робоча поза:

- стоячи;
- сидячи;
- у русі.

1.8.4. Санітарно-гігієнічні умови.

1.8.5. Інженерно-психологічні й техніко-естетичні характеристики:

- рівень автоматизації й розподіл функцій між працівниками й технічними засобами;
- інформаційне забезпечення;
- характеристики робочого місця;
- антропометричні характеристики.

2. Психофізіограма

2.1. Професійні вимоги.

2.1.1. Вимоги до психологічних якостей.

2.1.2. Вимоги до властивостей особистості (соціально-обумовлені характеристики).

2.1.3. Вимоги до психофізіологічних властивостей.

2.1.4. Вимоги до фізіологічних систем.

2.2. Можливість компенсації недостатньо розвинених професійно важливих якостей.

2.3. Протипоказання до професії (у зв'язку з рівнем розвитку професійно важливих властивостей).

3. Характеристика типових помилок у роботі, аналіз їхніх причин.

4. Медичні протипоказання.

Структура психограми, запропонована В.О.Бодровим зі співавторами.

Психограма

1. Психофізіологічні функції й аналізаторні системи, що перебувають під переважним навантаженням і мають найбільш важливе значення для забезпечення процесу роботи. Пороги відчуття (абсолютні, диференціальні й оперативні пороги в аналізаторах, що є провідними для даної професії).

2. Характеристика включення в роботу різних аналізаторів, їхня взаємодія, ступінь напруги в різні періоди часу. Характеристика їхньої необхідної лабільності.

Просторове сприйняття й сприйняття часових інтервалів, їх найважливіші характеристики й способи організації.

Характеристика параметрів швидкості, точності, координаційної складності операцій, що виконуються. Темп діяльності. Стійкість моторних відповідей при тривалому їхньому повторенні.

3. Переважний вид установки (на швидкість, точність, надійність, безпеку й ін.)

4. Швидкість формування й переробки навичок, їхня міцність.

5. Особливості зберігання інформації. Обсяг і характер матеріалу для запам'ятовування. Вимоги до пам'яті (довгострокової, короткочасної, оперативної).

6. Характеристика переважних способів переробки інформації, прийняття рішення. Вимоги до широти й чіткості асоціацій, швидкості розумових операцій, продуктивності мислення, його гнучкості й критичності.

7. Вимоги до надійності в роботі: припустимі кількісні відхилення від заданого значення; припустимі коливання часу виконання дій.

8. Характеристика типових помилок у роботі: за кількісними і якісними ознаками; за мотивацією (негативною, позитивною); за ступенем усвідомленості; залежно від інформаційного завантаження (при надмірних або недостатніх обсязі й швидкості надходження інформації, монотонності в роботі, шумі); залежно від функціонального стану фахівця (при нормальному стані організму, при стомленні, впливі факторів середовища й нервово-емоційної напруги, а також під впливом патологічного процесу).

9. Наявність і частота ситуацій, що викликають емоційну напруженість і потребують більших вольових зусиль, великої відповідальності (різко мінливі ситуації; такі, що потребують роботи в умовах дефіциту або надлишку часу або інформації; робота в умовах небезпеки). Вимоги до емоційної стійкості. Вимоги до вольових якостей і рис характеру (сміливість, рішучість, наполегливість, витриманість, спритність і т.п.).

10. Особливості професійного спілкування й вимоги до комунікативних рис особистості.

Види професіограм

- *Часткові* - відображає лише фізіологічні, або санітарно-гігієнічні, або соціологічні, або технологічно-економічні показники
- *Комплексні* - є всебічним описом роботи, у якому зібрані результати професіографії всіх дисциплін ергономіки й відповідних спеціальних дисциплін (техніка, організація, економіка).

Залежно від призначення професіограми поділяються на:

- *універсальні* - містять відомості й характеристики праці, дійсні для всіх видів робіт. Така професіограма буває досить широкою й переслідує багато цілей.
- *спеціальні* - вузькоспеціалізований відбір тих найважливіших характеристик, які необхідні для рішення конкретної задачі, для конкретної мети (складаються, наприклад, з метою оптимізації або раціоналізації роботи, профілактики травматизму і професійних захворювань, при розстановці кадрів і підвищенні кваліфікації співробітників, при оплаті праці або преміюванні).

Методики визначення професійнозначущих якостей (ПЗЯ)

1. Детальний *алгоритмічний аналіз професійної діяльності* й складання на цій основі психограми цієї діяльності. Процес, у якому можна виділити три етапи:

- збір інформації про професійну діяльність (наукова література та документи, спостереження за діяльністю - відомості про інформаційні канали, емоційну напруженість праці, процеси спілкування, умови діяльності, міжособистісні варіації у виконанні професійних обов'язків і т. ін.);
- обробка й узагальнення отриманої інформації, складання професіограми;
- використання професіограми для вибору критеріїв успішності професійної діяльності й підбору тестів

2. *Емпірико-експериментальний* підхід, заснований на масовому психологічному обстеженні "гарних" і "поганих" фахівців за допомогою великого комплексу тестів і виявленні найбільш інформативних методик і, власне, професійно значимих психологічних якостей.

Метод критичних інцидентів - особи, які добре знають професію (працівники або керівний персонал), приводять реальні приклади поведінки (дій) фахівців, які характеризують високу або низьку ефективність професійної діяльності (приводяться тільки такі зразки поведінки, які залежать від працівника, а не від зовнішніх обставин). Ці приклади називаються *критичними інцидентами*. Кожний приклад повинен містити наступну інформацію: ситуація й передумови поведінки; точний опис дій працівника, які вважаються ефективними або неефективними; наслідки поведінки; залежність дій від працівника або зовнішніх причин.

Критичні інциденти формулюються експертами за результатами спостереження, яке повинно бути віднесено до певного контингенту, обмежено в часі й просторі. Результати спостережень можуть бути отримані в процесі бесіди (індивідуальної або групової) і представлені експертом у письмовій формі. Якщо діяльність відносно проста, вона може бути охарактеризована 50-100 інцидентами. Для складних професій необхідна кількість досягає декількох сотень.

3. Зборі й узагальненні думки експертів, досвідчених фахівців, з якими проводиться бесіда або використовуються анкети, опитувальники або щоденники фахівців. (Найчастіше використовується **опитувальник вивчення професійно значимих якостей Ліппмана**). Цей підхід має й недоліки: він не дозволяє стандартизувати методику визначення професійних вимог і дає чисто якісний їх опис. Це приводить, наприклад, до того, що у різних авторів перелік найбільш значущих якостей для однієї і тієї професії може значно варіювати за кількістю.

Для більш глибокого вивчення психологічних і психофізіологічних характеристик професій рекомендується використовувати декілька методик в комплексі.

Вивчення й оцінка професійних здатностей кандидатів на роботу або навчання

- У науково-практичному відношенні професійні здатності розглядаються як індивідуально-психологічні якості, особливості, що відрізняють одну людину від іншої та проявляються в успішності освоєння або виконання конкретної професійної діяльності, а обдарованість – як "взаємодіюча сукупність здатностей".
- Професійно важливі властивості і якості розкриваються в поняттях, що описують стан здоров'я, функціональну витривалість людини, а також її ціннісні орієнтації, мотивації, здібності. Кожна із цих характеристик співвідноситься з одним із *трьох факторів професійної придатності* - "потрібно" (вимоги професії), "хочу" (позитивна професійна мотивація), "можу" (професійні здатності).
- Оцінка професійних здатностей додатково вимагає визначення критеріїв професійної успішності (або успішності навчання); розробки показників, за якими можна прогнозувати придатність до професії та відповідних методів і процедур оцінювання

Існують два принципово різних підходи до вивчення й оцінки професійних здатностей:

- Перший підхід базується на використанні методів, заснованих на імітації або моделюванні окремих робочих дій, трудових завдань або всієї діяльності в цілому. Найчастіше він використовується при відборі на професії з переважним типом відносин "людина - людина".
- Другий підхід передбачає застосування методів дослідження окремих психологічних якостей. Провідним тут продовжує залишатися *метод тестів*.

Головні недоліки тестового підходу до визначення професійних здатностей:

- методика тестів не охоплює умов і тенденцій розвитку осіб, що проходять випробування, і дає лише "зріз" їхніх знань, умінь і навичок
- розробка тестів тих чи інших здібностей носить емпіричний, суб'єктивний характер на основі лише кореляційного аналізу без попереднього вивчення конкретної діяльності.
- тести фіксують тільки результат випробувань і не дозволяють відбити психологічні процеси, які можуть бути основою для висновків про можливе поведіння в майбутньому.
- методика тестів зневажає структурою особистості, а піддає перевірці лише стан окремих здатностей.

Помилковим є як необґрунтована й бездумна довіра до будь-яких тестових обстежень, так і повне заперечення можливості використання тестів, зокрема у професійному відборі.

- Для розробки критеріїв прогнозування професійної придатності застосовуються різні процедури.
- Відносно **рідко** використовуються такі прийоми, як попарне порівняння суб'єктів за результатами психологічного обстеження, а також процедура обліку думок експериментаторів про профпридатність суб'єкта методом голосування.
- Значно **частіше** застосовується метод установалення рангових місць і бальної стандартної оцінки як окремих психологічних якостей, так і їхньої сукупності.
- Поряд з використанням різних формалізованих методів психологічного обстеження, необхідно враховувати й багато якісних характеристик, зіставлення різних властивостей особистості, що не завжди піддаються кількісному опису
- Особливе значення для професійного відбору має ретельна розробка *критеріїв професійної успішності (або успішності навчання), до яких належать:* показники навченості, якості професійної діяльності, продуктивності праці.

**Дослідження в сфері професійного відбору персоналу націлені,
ГОЛОВНИМ ЧИНОМ, на:**

- професіографічний аналіз діяльності по спеціальностях, розробку й обґрунтування вимог щодо відповідної діяльності,
- удосконалення методології оцінки й прогнозування професійної придатності;
- удосконалення методик психологічних і психофізіологічних досліджень певних професійно важливих властивостей особистості;
- обґрунтування критеріїв успішності навчання й практичної діяльності по спеціальностях.

4. 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.

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** - діяльне 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 характерологічні особливості людини.

Змістовна сторона адаптації 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 трудового середовища, прийняття його 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 адаптації 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, досягаються 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 різні проблеми і порушення.
- 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.

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

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

- Зміна ставлення до виконуваної роботи,
- Розбіжність думок з прямим начальством,
- Невідповідність умов роботи очікуванням
- Нестача навчання
- Просто сумно
- Немає відчуття потреби
- Відчуття відторгнення від команди
- Не вистачило навичок
- Занадто важко

56% опитаних вказали, 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

Контрольні питання та завдання для самопідготовки:

1. Набор персоналу: поняття, технології.
2. Відбір персоналу в організацію: поняття, складові (аналіз резюме, проведення інтерв'ю)
3. Написати програму КСД за темою: потреби організації в кадрах
4. Написати програму КСД за темою: адаптація працівників на підприємстві
5. Написати програму КСД за темою: оцінка ефективності наставництва в організації

Література:

1. Білорус Т.В. Практикум з менеджменту: навчальний посібник. – К.: Київський національний університет імені Тараса Шевченка, 2020. – 185 с.
https://www.researchgate.net/publication/349713692_PRAKTIKUM_Z_MENEDZMENTU_Navcalnij_posibnik_KII_V_2020
2. Менеджмент персоналу: Навч. посіб. / За заг. ред. д. е. н., проф. В. Я. Брича. – Тернопіль: ТНЕУ, 2012. – 520 с.
chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/33670/1/%D0%9C%D0%B5%D0%BD%D0%B5%D0%B4%D0%B6%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82%20%D0%BF%D0%B5%D1%80%D1%81%D0%BE%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D1%83%202012.pdf
3. Богдан О. Що варто знати про соціологів та соціальні дослідження? Посібник-довідник для громадських активістів та всіх зацікавлених. К.: Дух і літера, 2015. 380 с.
4. Новак, В. О. Організаційна поведінка : Підручник / В. О. Новак, Т. Л. Мостенська, О. В. Ільєнко. - К.: Кондор-Видавництво, 2013. - 498 с. https://pidru4niki.com/1584072058972/menedzhment/organizatsiyna_povedinka
5. Управління персоналом : підручник / О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямучич, О. В. Потьомкіна, О. В. Середа; за заг. ред. О. М. Шубалого. – Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2018. – 404 с.
chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://lib.lntu.edu.ua/sites/default/files/2021-03/%D0%A3%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F%20%D0%BF%D0%B5%D1%80%D1%81%D0%BE%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D0%BE%D0%BC%20%D0%BF%D1%96%D0%B4%D1%80%D1%83%D1%87%D0%BD%D0%B8%D0%BA%202018.pdf
6. Як провести соціологічне дослідження: методичні рекомендації / Упоряд. та заг. ред. О.М. Балакіревої та О.О. Яременка. – К.: Державний ін.-т проблем сім'ї та молоді, 2004. – 264 с.
7. Якісні дослідження в соціологічних практиках: навчальний посібник / За ред. Н. Костенко, Л. Скокової. Київ: Інститут соціології НАНУ, 2009 400 с. https://i-soc.com.ua/assets/files/library/g_s_ok.pdf
8. Кодекс професійної етики соціолога. Затверджений П'ятим з'їздом Соціологічної асоціації України. 20 травня 2004 року. Київ



**Задоволеність
персоналу працею та
плинність кадрів.**

Тема 3.

План:

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

1. Задоволеність працею.

- Ставлення співробітників до своєї організації є важливим фактором її різнопланового успіху.
- Існує кілька типів ставлення співробітників до компанії: задоволеність, лояльність, залученість.
- **Задоволеність** означає, що людину в цілому влаштовує компанія, у якій вона працює. Вона задоволена певними складовими, наприклад зарплатою, умовами праці, можливостями навчання. Проте, якщо виникне більш приваблива пропозиція, він/вона може, не довго замислюючись, змінити роботу.
- **Лояльність** означає прихильність до організації: співробітник готовий трудитися тут ще довгий час, залишаючись відданим працівником. У лояльності можуть бути різні підстави, серед яких і та, що посередній працівник буде лояльний, тому що знає: ніхто його не візьме на іншу роботу
- **Залученість** (англ. - engagement) вважається найкращим ставленням до організації, коли людина дбає про свою компанію, викладається і намагається працювати якнайкраще. У термінах підприємницької моделі, „залучений” співробітник сприймає бізнес компанії як свій, і вважає своїм обов'язком внести свій внесок у його процвітання. Таким чином, залученість можна визначити як стан емоційної й інтелектуальної прихильності компанії, що спонукує співробітника виконувати його роботу якнайкраще.
- Рівень задоволеність передбачає позицію на шкалі того, „що співробітник хоче отримувати”. Залученість свідчить про позицію на іншій шкалі: „що співробітник готовий віддавати”. Співвідношення між цими поняттями, як виявили численні дослідження, є складними, неоднозначними

- Раніше вважалося, що задоволеність роботою (позитивне ставлення співробітника до своєї роботи, до її змісту, а також умов) підвищує продуктивність і якість професійної діяльності, а також знижує імовірність того, що у співробітника з'явиться потреба залишити компанію, у якій він у даний час працює (тобто сприяє зменшенню плинності кадрів). І навпаки, люди, яким не подобається робота, погано працюють і, досить імовірно, збираються підшукати собі щось інше. Але **Високих кореляцій між задоволеністю роботою, продуктивністю праці та плинністю кадрів не було виявлено.**
- **Задоволеність стосується того, що для людини важливо *отримувати* і що вона реально отримує.**
- Залученість стосується відданості роботі, зрощуванню особистих життєвих цілей з цілями організації, того, що людина *віддає* у взаємовідносинах з організацією.
- Лояльність означає просто *готовність залишатися* в цих взаємовідносинах з організацією, при цьому можуть залишатися перекося між двома напрямками обміну: людина, залишаючись в організації, може бути переважно націлена на те, щоб отримувати; і навпаки, не отримуючи бажане, людина може віддано працювати просто тому, що йому подобається ця робота, як, наприклад, багато хто з сільських бібліотекарів.
- Отже, *однозначного і прямого зв'язку* між задоволеністю роботою і продуктивністю, а також із плинністю кадрів не існує. Разом з тим було б недоречним відмовлятися від вивчення того, що важливо отримувати для людини від роботи і що вона дійсно отримує, включно з психологічним станом, який виникає у цьому співвідношенні "важливість - виконання".

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.

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** (унікальні індивідуальні обставини та характеристики життя).

Теорії, що виділяють фактори задоволеності працею

1) теорія мотивації Ф. Херцберга - існують 2 групи чинників, **перші – мотиваційні- викликають задоволення від праці**. Це змістовні характеристики трудової діяльності, успіхи і досягнення особистості або групи в праці, перспективи кваліфікаційно-професійного і кар'єрного зростання, визнання з боку соціального оточення, зокрема, показники престижного і іміджевого характеру, а також відповідальність. **Другі – гігієнічні - викликають незадоволення** (якщо вони не реалізовані в достатній мірі) - співвідноситься з ергономічними умовами праці, рівнем матеріальної винагороди, стилем керівництва, характером міжособистісних відносин у трудовому колективі і політикою організації.

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

Теорії, що виділяють фактори задоволеності працею

2) Теорія характеристик роботи Дж. Р. Хекман і Г. Р. Олдхема.

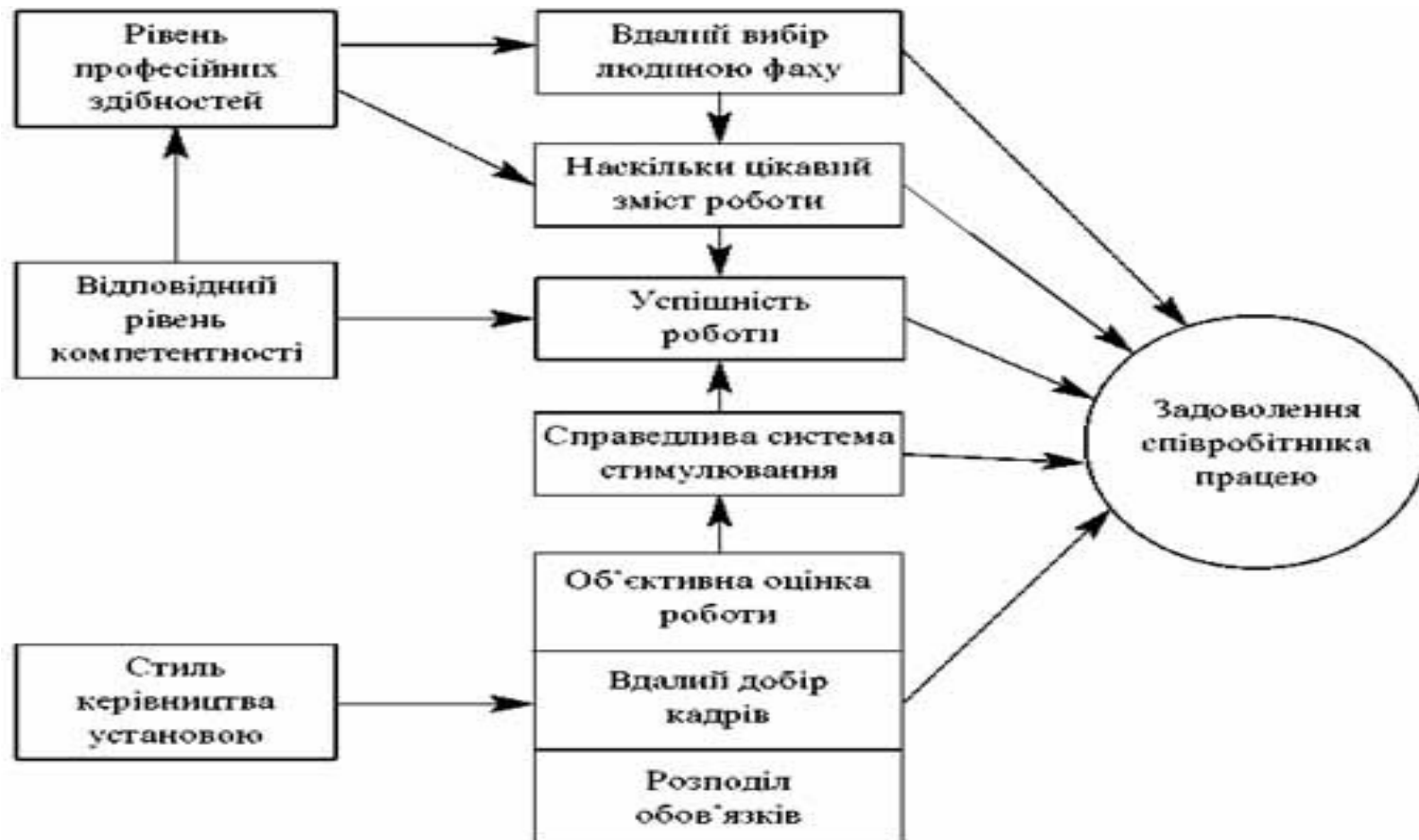
Для того, щоб робота приносила задоволення необхідно:

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.

3) 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).

- 4) 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?

Український психолог Н. Л. Коломінський розробив схему, де враховано основні чинники, що зумовлюють задоволеність людей виконуваною роботою, а також взаємний вплив різних компонентів



2. Умови праці в організації: поняття, аспекти дослідження

- **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 установаження 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.

Виділяються такі **елементи умов праці**:

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 її 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».

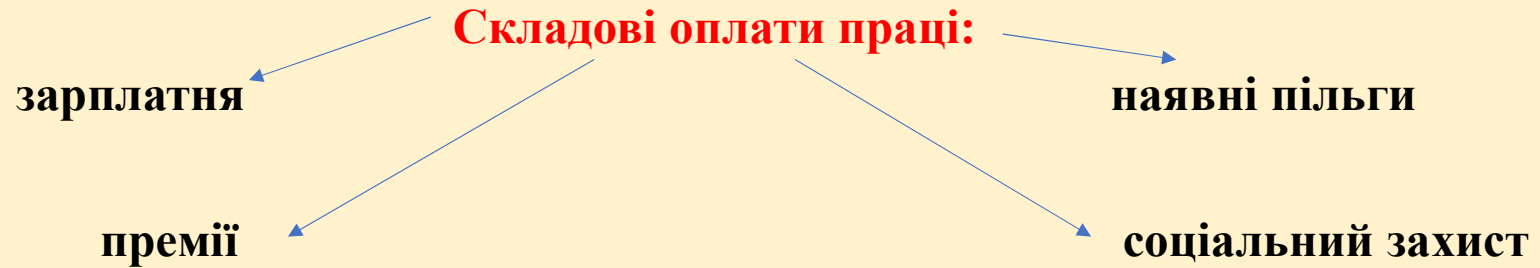
- Для перших трьох систем умови праці розглядаються у межах робочого місця, дільниці, цеху, виробництва, а для останніх двох — у межах підприємства, галузі, регіону.

3. 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 затребуваність на ринку праці,
- ✓ особиста мотивація до праці.

4. Дослідження ставлення персоналу до оплати його праці.



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

5. Методи дослідження задоволеності персоналу працею в організації.

- Дослідження рівня задоволеності працею дозволяє виявити рівень мотивації співробітників, фактори, що викликають демотивацію, визначити потенційну плінність 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.

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 це:

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

Другий етап - підготовка (вибір методу дослідження, розробка анкети) і проведення дослідження. Існують і два види показників задоволеності працею: суб'єктивні і об'єктивні. На практиці, як правило, вимірюють ступінь задоволеності працею за допомогою суб'єктивних показників - **оцінок самих працівників.**

Методи вимірювання: опитування та соціально-психологічна бесіда.

Способи вимірювання задоволеності працею:

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. Наприклад, індекс задоволеності працею, розроблений авторами монографії «Людина та її робота», 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. 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.

- В останні роки фокус досліджень змістився з задоволеності роботою до більш широких концепцій – до *психологічного благополуччя* (psychological well-being) та *соціального середовища організації*.
- На відміну від поняття «задоволеність роботою», що являє собою суб'єктивне відношення до того, що безпосередньо зв'язано з роботою, «психологічне благополуччя» є інтегральним показником, який відбиває ступінь приємності суб'єктивно пережитих почуттів, «радісність» переважаючих у людини настроїв, що пов'язані із соціальним середовищем організації.
- Добре себе зарекомендувала **методологія дослідження соціального середовища організації** з використанням **16 факторів**, певного набору соціальних умов середовища організації. Усі 16 факторів поділяються на дві групи:
 - ✓ **фактори соціально-психологічного самопочуття на роботі** (відбивають рівень задоволеності умовами роботи, відносинами з колегами, з керівником; матеріальною забезпеченістю) і
 - ✓ фактори-активатори .

Фактори соціально-психологічного самопочуття на роботі є базисними, необхідними щоб людина почувала себе просто комфортно в своїй організації. До них належать:

- 1) мати добрі відносини з керівником;
- 2) бути інформованим про результати своєї роботи;
- 3) бути частиною своєї групи;
- 4) мати стабільну і надійну роботу;
- 5) одержувати хорошу заробітну плату;
- 6) мати більше свободи на роботі;
- 7) мати добрі робочі умови;
- 8) допомогти своїй організації досягти мети.

Група факторів-активаторів соціального середовища дозволяє створити таку дійсність, що не просто створює комфорт людині в існуючій організації, а й збільшує її ефективність, підштовхує її до більш продуктивної діяльності, до розвитку і руху. Ця група відноситься до факторів просування і відбиває визнання в значимості, що виявляється в можливості:

- 1) одержувати нові знання і навички;
- 2) робити цінну, цікаву і якісну роботу;
- 3) мати можливість для професійного росту;
- 4) бути по достоїнству оціненим керівництвом;
- 5) брати участь у прийнятті рішень;
- 6) досягти особистих цілей, які стосовні роботі;
- 7) мати посадове просування по службі;
- 8) бути лідером у своїй групі.

Методика дослідження:

- Спочатку персонал організації оцінює, наскільки важливий той або інший фактор для них, по п'ятибальній шкалі. Потім визначає, наскільки виконуються ці фактори в реальності. Після проведення опитування середній бал по категоріях "важливість" і "виконання" визначається по кожному з факторів.
- Цей метод має велику практичну значимість і наочність для безпосередніх керівників. На етапі аналізу всі 16 факторів розміщуються у системі координат, у якій одна вісь координат - "важливість", інша - "виконання". Таке подання результатів опитування дозволяє поділити всі фактори на чотири квадранти, тобто такі, що: 1) важливі і забезпечуються; 2) важливі і не забезпечуються; 3) неважливі, але забезпечуються; 4) неважливі і не забезпечуються.
- Цей метод дає керівництву чітку інформацію для стратегічного планування. Графічне зображення даних дозволяє швидко реагувати на зміни в перевагах співробітників і приймати адекватні коригувальні стратегічні рішення.

5. Плинність кадрів: поняття, види, чинники.

- Плинність персоналу - особлива, самостійна форма руху працівників, 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

Види плинності кадрів:

- **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, що викликана незадоволеністю розміром заробітній платні, житловими умовами, соціально-психологічним кліматом, умовами праці тощо.
- **Плинність кадрів також буває загальна** (по підприємству в цілому) і **приватна** (за професійними і статеві-віковими групами).

Крім цього **виділяють потенційну** (число працівників, які можуть звільнитися при подальшому незадоволенні їх потреб) і **фактичну** (число звільнених працівників) плинність.

Види плинності кадрів:

- **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 плинності персоналу



Висока плинність персоналу

```
graph TD; A[Висока плинність персоналу] --> B[Причини]; A --> C[Наслідки]; B --> D[1. Незадоволеність персоналу роботою в компанії:  
- заробітною платнею  
- умовами праці  
- відносинами в колективі  
- стилем управління  
2. Проблеми з дотриманням трудової дисципліни  
3. Впровадження організаційних змін  
4. Зміна ситуації на ринку праці]; C --> E[1. Зниження продуктивності праці  
2. Зростання витрат на персонал  
3. Втрата іміджу привабливого роботодавця  
4. Проблеми зі збереженням конфіденційної інформації  
5. Демотивація працюючих співробітників  
6. Ослаблення корпоративної культури  
7. Порухення комунікативних зв'язків];
```

Причини

1. Незадоволеність персоналу роботою в компанії:
 - заробітною платнею
 - умовами праці
 - відносинами в колективі
 - стилем управління
2. Проблеми з дотриманням трудової дисципліни
3. Впровадження організаційних змін
4. Зміна ситуації на ринку праці

Наслідки

1. Зниження продуктивності праці
2. Зростання витрат на персонал
3. Втрата іміджу привабливого роботодавця
4. Проблеми зі збереженням конфіденційної інформації
5. Демотивація працюючих співробітників
6. Ослаблення корпоративної культури
7. Порухення комунікативних зв'язків

Методи дослідження плинності:

- ✓ Анкетне опитування (аналіз мотивації до праці)
- ✓ Аналіз документів
- ✓ Заключне інтерв'ю при звільненні за власним бажанням , що 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.

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

6. Профілактика патологічної плинності кадрів в організації

- Етапи приведення рівня плинності до прийняттого для організації значення
 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 тощо);
 - - організаційні (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.

Контрольні питання та завдання для самопідготовки:

1. Санітарно-гігієнічні, соціально-психологічні, організаційні, техніко-технологічні умови праці.
2. Вплив статі, віку, освіти, досвіду роботи, кваліфікації, посади працівника на задоволеність умовами праці.
3. Форми нарахування зарплати та еталони для порівняння її розміру.
4. Преміювання як складова матеріальної винагороди за працю.
5. Розробити програму КСД за темою: задоволеність персоналу працею в організації.
6. Розробити програму КСД за темою: мотивація персоналу та стимулювання праці.
7. Розробити програму КСД за темою: чинники плинності персоналу в організації.
8. Розробити програму КСД за темою: потенційна плинність персоналу.
9. Виявлення соціального портрету та типових причин звільнення за власним бажанням працівника організації (метод аналізу документів)
10. Розробити програму КСД за темою: виявлення ефективності комунікації в організації.

Література:

1. Білорус Т.В. Практикум з менеджменту: навчальний посібник. – К.: Київський національний університет імені Тараса Шевченка, 2020. – 185 с.
https://www.researchgate.net/publication/349713692_PRAKTIKUM_Z_MENEDZMENTU_Navcalnij_posibnik_KII_V_2020
2. Менеджмент персоналу: Навч. посіб. / За заг. ред. д. е. н., проф. В. Я. Брича. – Тернопіль: ТНЕУ, 2012. – 520 с.
chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/33670/1/%D0%9C%D0%B5%D0%BD%D0%B5%D0%B4%D0%B6%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82%20%D0%BF%D0%B5%D1%80%D1%81%D0%BE%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D1%83%202012.pdf
3. Богдан О. Що варто знати про соціологів та соціальні дослідження? Посібник-довідник для громадських активістів та всіх зацікавлених. К.: Дух і літера, 2015. 380 с.
4. Новак, В. О. Організаційна поведінка : Підручник / В. О. Новак, Т. Л. Мостенська, О. В. Ільєнко. - К.: Кондор-Видавництво, 2013. - 498 с. https://pidru4niki.com/1584072058972/menedzhment/organizatsiyna_povedinka
5. Управління персоналом : підручник / О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямулич, О. В. Потьомкіна, О. В. Серєда; за заг. ред. О. М. Шубалого. – Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2018. – 404 с. chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://lib.lntu.edu.ua/sites/default/files/2021-03/%D0%A3%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F%20%D0%BF%D0%B5%D1%80%D1%81%D0%BE%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D0%BE%D0%BC%20%D0%BF%D1%96%D0%B4%D1%80%D1%83%D1%87%D0%BD%D0%B8%D0%BA%202018.pdf
6. Як провести соціологічне дослідження: методичні рекомендації / Упоряд. та заг. ред. О.М. Балакіревої та О.О. Яременка. – К.: Державний ін.-т проблем сім'ї та молоді, 2004. – 264 с.
7. Якісні дослідження в соціологічних практиках: навчальний посібник / За ред. Н. Костенко, Л. Скокової. Київ: Інститут соціології НАНУ, 2009 400 с. https://i-soc.com.ua/assets/files/library/gs_ok.pdf
8. Кодекс професійної етики соціолога. Затверджений П'ятим з'їздом Соціологічної асоціації України. 20 травня 2004 року. Київ

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

Тема 4.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Білорус Т.В. Практикум з менеджменту: навчальний посібник. – К.: Київський національний університет імені Тараса Шевченка, 2020. – 185 с.
https://www.researchgate.net/publication/349713692_PRAKTIKUM_Z_MENEDZMENTU_Navcalnij_posibnik_KIIV_2020
2. Менеджмент персоналу: Навч. посіб. / За заг. ред. д. е. н., проф. В. Я. Брича. – Тернопіль: ТНЕУ, 2012. – 520 с. chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/33670/1/%D0%B5%D0%BD%D0%B5%D0%B4%D0%B6%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82%20%D0%BF%D0%B5%D1%80%D1%81%D0%BE%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D1%83%202012.pdf
3. Богдан О. Що варто знати про соціологів та соціальні дослідження? Посібник-довідник для громадських активістів та всіх зацікавлених. К.: Дух і літера, 2015. 380 с.
4. Новак, В. О. Організаційна поведінка : Підручник / В. О. Новак, Т. Л. Мостенська, О. В. Ільєнко. - К.: Кондор-Видавництво, 2013. - 498 с.
https://pidru4niki.com/1584072058972/menedzhment/organizatsiyna_povedinka
5. Управління персоналом : підручник / О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямулич, О. В. Потьомкіна, О. В. Серєда; за заг. ред. О. М. Шубалого. – Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2018. – 404 с. chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/https://lib.lntu.edu.ua/sites/default/files/2021-03/%D0%A3%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F%20%D0%BF%D0%B5%D1%80%D1%81%D0%BE%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D0%BE%D0%BC%20%D0%BF%D1%96%D0%B4%D1%80%D1%83%D1%87%D0%BD%D0%B8%D0%BA%202018.pdf
6. Як провести соціологічне дослідження: методичні рекомендації / Упоряд. та заг. ред. О.М. Балакіревої та О.О. Яременка. – К.: Державний ін.-т проблем сім'ї та молоді, 2004. – 264 с.
7. Якісні дослідження в соціологічних практиках: навчальний посібник / За ред. Н. Костенко, Л. Скокової. Київ: Інститут соціології НАНУ, 2009 400 с. https://i-soc.com.ua/assets/files/library/gs_ok.pdf
8. Кодекс професійної етики соціолога. Затверджений П'ятим з'їздом Соціологічної асоціації України. 20 травня 2004 року. Київ

План:

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.

1. Поняття «оцінка персоналу». Критерії оцінки персоналу.

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

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 робочого місця 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 етапом 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.

Три групи показників оцінювання:

- **результативності праці** (показник – продуктивність (звичайна кількість), або система показників (для фахівців));
- **показники професійної поведінки** (ступінь усвідомлення працівником власної функціональної ролі та відповідності переліку професійно важливих якостей);
- **особистісні якості** (найбільш складна група 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). 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. Особисті якості є критерієм оцінювання, зокрема, керівників переважно при наймі, коли неможливо перевірити результати діяльності.

2. 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.

Суб'єктів оцінювання поділяють на:

1. тих, хто безпосередньо проводить оцінювання (хто розробляє технологію, інструменти і засоби оцінювання, визначає методологію і здійснює процедуру оцінювання),
2. тих, хто приймає рішення за результатами оцінювання (вищі керівники організації та лінійні керівники).

Інші типології суб'єктів оцінювання:

- *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.

3. Методи оцінки персоналу організації.

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

- вивчення документів - дає змогу отримати об'єктивні відомості про працівника (вік, освіта, стаж, посадове просування тощо) та результати його праці. 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.
- Опитування – анкетування, співбесіди, інтерв'ю, тестування. Джерела інформації – сам працівник та інші.
- Під час виконання виробничих завдань стажування доцільно використовувати метод спостереження

Етапи оцінювання:

1. Підготовчий - передбачає :

1) формування комісії, завданням якої є визначення відповідності працівників професійним вимогам за визначеними показниками;

2) 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. 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.

2. здійснення безпосередньої процедури оцінювання;

3. доведення до відома працівника інформації про результати оцінювання та прийняте управлінське рішення;

4. реалізація управлінського рішення, прийнятого на основі результатів оцінювання.

Найбільш 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 індивідуального внеску,
- атестація, методи комплексного оцінювання ділових і професійних якостей

В Україні атестація, яка проводиться раз на 3–5 років, вважається головним засобом оцінювання персоналу на всіх підприємствах і в організаціях, незалежно від форм власності та відомчої належності. Конкретні терміни та графік атестації визначає керівник 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.

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 атестації є спрямування уваги лише на кваліфікацію працівника, на визначення обсягу його знань.

Нетрадиційні способи оцінювання та атестації працівників:

- ✓ акцентують оцінювання працівника на спроможності працювати в групі, розглядають як основну одиницю організації робочу групу та проводять атестацію нерегулярно – не через певні проміжки часу, а після завершення проекту;
- ✓ оцінювання окремого працівника і робочої групи здійснюється з урахуванням результатів діяльності всієї організації
- ✓ 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

До таких способів можна зарахувати «360° атестацію», за якої працівник оцінюється керівником, колегами і підлеглими (всебічно)

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).

4. Поняття та ознаки професійного вигорання. Діагностика професійного вигорання персоналу та шляхи його профілактики.

За даними дослідження 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**

Причини що провокують стрес:

- Надлишок інформації (всюди: в Інтернеті, на білбордах, у метро та супермаркеті, месенджерах, новинах...)
- 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 вигорання:

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

Еекспрес-тесту на професійне вигоряння психолога Олесі Гончарової (10 питань, варіанти відповіді: «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 коли виникають ознаки емоційного вигорання:

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

Як допомогти співробітнику? Під час [зустрічі 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 вигорання стає той факт, що людина просто займає не свою посаду або працює не в тій сфері.

Що робити коли виникають ознаки емоційного вигорання:

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**

5. 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 необхідно:

1. **Оцінити потреби компанії, виявити яких знань не вистачає персоналу.**

Приклади потреб:

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

2. **Встановити цілі програми навчання**

3. **Залучити співробітників до обговорення програм** – запитати співробітників, про що вони хотіли б дізнатися, та врахувати їхню думку, розробляючи програми навчання

4. **Обрати метод навчання.**

Варіанти методів навчання:

- ✓ **Локальне навчання** – зазвичай під керівництвом кваліфікованого спікера проводиться протягом одного або кількох днів в орендованому приміщенні. Перевага в тому, що група співробітників може одночасно отримувати більші обсяги інформації.
- ✓ **Інтерактивне навчання** – один із найефективніших методів навчання на робочому місці, може набувати форми симуляцій, сценаріїв, рольових ігор, вікторин, ігор.
- ✓ **Практичне навчання** – навчання через активну участь, добре сприймається.
- ✓ **Онлайн-навчання** – програми навчання на робочому місці в режимі он-лайн можуть включати курси, вебінари, відео. Співробітники можуть займатися у своєму темпі та відповідно до своїх потреб
- ✓ **Менторство** – можливості навчання ґрунтуються на людській взаємодії. Програми менторства/коучингу покращують підтримку співробітників та підвищують продуктивність
- Жодна програма навчання не буде завершена, доки не оцінені її результати!

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)?

6. Поняття та типи кар'єри в організації.

- **Кар'єра** — 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.

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.
- **Внутрішньоорганізаційна** кар'єра охоплює послідовну зміну стадій професійного розвитку працівника в межах однієї організації

Внутріорганізаційна кар'єра 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**.
 - **Чинники кар'єрного зростання:**
 - ✓ **особистісні** (освіта, зв'язки, сім'я, стан здоров'я; професійно-ділові якості, нравствено-етичні характеристики; знання власних сильних та слабких сторін; планування та старанне виконання планів; щасливі випадки...);
 - ✓ **на рівні організації** (структура та тип управління, форми використання персоналу, морально-етичні норми, ієрархія тощо);
 - ✓ **на рівні суспільства в цілому** (формальні та неформальні обмеження, стереотипи та цінності).

- **Планування кар'єри** — це складова організаційного управління розвитком персоналу, що 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.
- 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

Основні етапи формування трудової кар'єри з урахуванням трудового життя людини:

1. Підготовчий етап (до 25 років). - отримання людиною середньої чи вищої освіти, професії, 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—30 років) - 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) - ріст кваліфікації, просування по службі, зростання потреби в самоствердженні, досягненні вищого статусу та більшої незалежності. Все більше проявляється потреба у зростанні заробітної плати та турбота про добробут.

Основні етапи формування трудової кар'єри з урахуванням трудового життя людини:

4. Етап збереження (45—60 років) - закріплення здобутих результатів, досягнення найвищого рівня кваліфікації, знань, умінь, досвіду, майстерності, можливість підйому на нові службові сходинки та найповнішого творчого самовираження. Працівник зацікавлений у підвищенні рівня доходів, причому з урізноманітненням джерел їх отримання (участь у прибутку, в капіталі, купівля цінних паперів тощо).

5. Завершальний етап (60—65 років) - 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 завершена, однак з'являються можливості для самореалізації в інших сферах людського життя.

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

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, 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.

Цілі людини при виборі кар'єри:

- прагнення займатися таким видом діяльності або займати таку посаду, що відповідає самооцінці та дає моральне задоволення;
- робота, дає змогу досягти певної міри незалежності;
- робота, що має творчий характер,
- робота, що добре оплачується або забезпечує можливість одночасно мати побічні доходи.
- 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.).

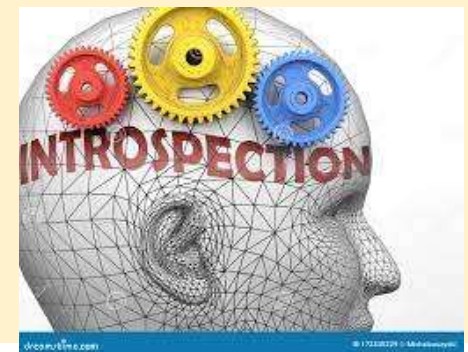


7. Методи оцінювання вимог персоналу щодо професійного навчання та кар'єрного просування.

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?

- Для того, щоб визначити, якими навичками бажає оволодіти людина, які її кар'єрні плани можна використовувати такі методи: співбесіди, анкетування, інтерв'ювання, самоаналіз і обговорення.



Контрольні питання та завдання для самопідготовки:

1. Критерії та функції оцінки персоналу.
2. Керівництво, колеги та підлеглі як суб'єкти оцінювання праці співробітника в організації.
3. Атестація персоналу: форми та складові. Методи оцінки персоналу організації.
4. Ознаки професійного вигорання. Використання тестових методик для його виявлення .
5. Професійне навчання: форми та напрямки.
6. Розробити програму КСД за темою: потреби персоналу організації до його професійного навчання.
7. Типи побудування кар'єри в організації
8. Розробити програму КСД за темою: вимоги різних груп персоналу щодо кар'єрного просування.

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

Тема 5

План:

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.

1. Соціально-психологічний клімат в колективі, його види та вплив на діяльність організації.

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

2. Суб'єктивні та об'єктивні ознаки сприятливого соціально-психологічного клімату.

Суб'єктивні ознаки сприятливого соціально-психологічного клімату групи (колективу):

- 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 сприятливого соціально-психологічного клімату групи (колективу):

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

Несприятливий соціально-психологічний клімат часто пов'язаний з **психічною напругою** - психічним станом, що зумовлений передбаченням несприятливого для суб'єкта розвитку подій, що супроводжується відчуттям тривоги, дискомфорту.

3. Чинники формування соціально-психологічного клімату.

Фактори формування соціально-психологічного клімату:

А) фактори макросередовища (впливають на психологічний клімат ззовні);

- соціально-психологічні тенденції науково-технічного прогресу;
- особливості соціально-економічних відносин на конкретному етапі розвитку суспільства;
- особливості діяльності органів управління, вищих за рівнем;
- культурна специфіка суспільства, існуючі стереотипи;
- соціально-психологічні особливості території, району, в якому функціонує організація, тощо.

Б) фактори мікро-середовища:

- 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;
- специфіка й особливості роботи органів управління та самоврядування;
- стиль керівництва особистість керівника, а також те, чи задоволений він співробітниками колективу;
- ступінь задоволення характером міжособистісних стосунків зі співробітниками;
- рівень психологічної культури керівника та співробітників;
- гендерні та демографічні особливості групи;
- чисельність групи тощо.

Український психолог Н. Л. Коломінський розробив схему, де враховано основні чинники, що зумовлюють задоволеність людей виконуваною роботою, а також взаємний вплив різних компонентів



4. Методи діагностування соціально-психологічного клімату та його покращення.

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

Чинники оптимізації соціально-психологічного клімату в трудовому колективі:

1. Дотримання 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.

Чинники оптимізації соціально-психологічного клімату в трудовому колективі:

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 впливає з узгодженості цінностей, інтересів, мотивів і потреб.

Регулювання соціально-психологічного клімату може відбуватися:

А) стихійно (самими членами колективу), без втручання адміністрації

Б) організовано - передбачає попереднє вивчення причин, що потребують регуляції, а також вироблення відповідних стратегічних заходів. Воно може бути

✓ прямим (керівник директивно висуває вимоги до членів колективу, які своїми діями порушують оптимальний соціально-психологічний клімат у колективі чи спонукають інших його порушувати)

✓ непрямим (тренінги, тимбілдинг...).

5. 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.

Види дискримінації на ринку праці за сферою дії або за результатами:

1. **при наймі на роботу** (або, навпаки, при звільненні з роботи) - коли ту чи іншу групу населення за інших рівних умов останніми беруть на роботу і першими звільняють (люди, звільнені із місць позбавлення волі, інваліди, некваліфікована молодь, літні працівники, представники окремих етнічних та расових груп ...)
2. **у доступі до певних професій або посад** - 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 (професійна сегрегація за гендерною, територіальною, етнічною ознакою).

Види дискримінації на ринку праці за сферою дії або за результатами:

3. **при оплаті праці** - виникає в разі більш низької оплати праці одних працівників у порівнянні з іншими за виконання однієї і тієї ж роботи якщо немає відмінностей в ефективності праці.

4. **при просуванні по службі, в професійній кар'єрі** - спостерігається, коли працівники групи що дискримінується обмежуються в вертикальній мобільності, їм складніше зробити кар'єру, їх неохоче просувають по службовим сходам (жінки, іммігранти, представники національних меншин ...)

5. **при отриманні освіти або професійної підготовки** .

- **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.

- 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, однакових по продуктивності, але різних по характеристикам, за якими роботодавець надає перевагу однієї групі іншій.
- 4. Дискримінація з боку пропозиції праці** виникає як реакція роботодавців на різні характеристики пропозиції праці працівників, які мають однакову продуктивність (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 виявляється шляхом анкетного опитування персоналу

Контрольні питання та завдання для самопідготовки:

1. Суб'єктивні та об'єктивні ознаки сприятливого соціально-психологічного клімату.
2. Використання методів спостереження та опитування для характеристики соціально-психологічного клімату в колективі.
3. Розробити програму КСД для оцінки соціально-психологічного клімату в колективі
4. Розробити програму КСД за темою: вікова/гендерна/етнічна дискримінація в організації.

Література:

1. Білорус Т.В. Практикум з менеджменту: навчальний посібник. – К.: Київський національний університет імені Тараса Шевченка, 2020. – 185 с.
https://www.researchgate.net/publication/349713692_PRAKTIKUM_Z_MENEDZMENTU_Navcalnij_posibnik_KIIV_2020
2. Менеджмент персоналу: Навч. посіб. / За заг. ред. д. е. н., проф. В. Я. Брича. – Тернопіль: ТНЕУ, 2012. – 520 с. chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/33670/1/%D0%9C%D0%B5%D0%BD%D0%B5%D0%B4%D0%B6%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82%20%D0%BF%D0%B5%D1%80%D1%81%D0%BE%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D1%83%202012.pdf
3. Богдан О. Що варто знати про соціологів та соціальні дослідження? Посібник-довідник для громадських активістів та всіх зацікавлених. К.: Дух і літера, 2015. 380 с.
4. Новак, В. О. Організаційна поведінка : Підручник / В. О. Новак, Т. Л. Мостенська, О. В. Ільєнко. - К.: Кондор-Видавництво, 2013. - 498 с.
https://pidru4niki.com/1584072058972/menedzhment/organizatsiyna_povedinka
5. Управління персоналом : підручник / О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямучич, О. В. Потьомкіна, О. В. Серєда; за заг. ред. О. М. Шубалого. – Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2018. – 404 с. chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/https://lib.lntu.edu.ua/sites/default/files/2021-03/%D0%A3%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F%20%D0%BF%D0%B5%D1%80%D1%81%D0%BE%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D0%BE%D0%BC%20%D0%BF%D1%96%D0%B4%D1%80%D1%83%D1%87%D0%BD%D0%B8%D0%BA%202018.pdf
6. Як провести соціологічне дослідження: методичні рекомендації / Упоряд. та заг. ред. О.М. Балакіревої та О.О. Яременка. – К.: Державний ін.-т проблем сім'ї та молоді, 2004. – 264 с.

1. Кодекс професійної етики соціолога. Затверджений П'ятим з'їздом Соціологічної асоціації України. 20 травня 2004 року. Київ
2. Якісні дослідження в соціологічних практиках: навчальний посібник / За ред. Н. Костенко, Л. Скокової. Київ: Інститут соціології НАНУ, 2009 400 с. https://i-soc.com.ua/assets/files/library/g_s_ok.pdf
3. Якісні дослідження в соціологічних практиках: навчальний посібник / За ред. Н. Костенко, Л. Скокової. Київ: Інститут соціології НАНУ, 2009 400 с. https://i-soc.com.ua/assets/files/library/g_s_ok.pdf
4. Біловодська О.А., Кириченко Т.В. Управління конфліктами в системі управління людським потенціалом підприємств/ О.А. Біловодська, Т.В. Кириченко // Економіка і суспільство, Випуск №10, – 2017, – С. 170-182.
5. Зінчина О.Б. Конфліктологія: навч. посібник [Текст] / О.Б. Зінчина. – Харків: ХНАМГ, 2007. – 164 с.
6. Конфліктологія : навч. посіб. / Л. М. Герасіна, М. П. Требін, В. Д. Воднік та ін. — Х. : Право, 2012. — 128 с.
7. Новікова Н. Управління конфліктами в організації: підходи до вирішення та профілактики / Н.Новікова // Галицький економічний вісник. — 2013. — №2(41). — с.79-83.
8. Профілактика та вирішення конфліктів: методичний посібник / Укладач: Виноградова В.Є., – Київ, Видавництво КМЦППК, 2013. – 40с.

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

Тема 6

План:

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.

1. Поняття та характеристика групової поведінки. Класифікація груп в організації.

- **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.
- 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, які можуть сприяти або протидіяти досягненню формальних цілей організації
- **Формальні групи** в організації - це групи, створені при горизонтальному та вертикальному поділі праці, вони утворюють структурні підрозділи для постійного виконання певних функцій або тимчасової роботи.

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.

Чинники, які впливають на склад групи, її структуру та процес функціонування групи в її оточенні

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.

2. 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 в організації може мати як позитивні (допомагають учасникам краще усвідомити цілі організації, звернутися до своїх невикористаних резервів) , так і негативні наслідки
- 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.
- 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.
- *Предметом конфлікту* є та внутрішня причина (наприклад, особиста неприязнь), яка мотивує кожного опонента, що вступає в конфлікт.

Види конфліктів в організації:

✓ за безпосередніми причинами

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”

1. **Ділові** конфлікти - є породженням конкретних об'єктивних причин, пов'язаних із трудовою діяльністю в організації (суперечності в організації праці, стилі керівництва тощо).
2. **Емоційні** конфлікти - відбуваються 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.

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.

Види конфліктів в організації:

✓ За формою їх прояву

- 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*
- 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
- 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.
- 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.

Види конфліктів в організації:

✓ За тривалістю перебігу фіксують:

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

✓ За джерелом виникнення бувають:

- Об'єктивно зумовлені - 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.
- 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

Види конфліктів в організації:

✓ За службово-комунікативними напрямками взаємодії між ієрархічними рівнями класифікують:

- “Вертикальні” конфлікти - виникають у взаєминах типу “працівник — керівник” і “керівник — працівник”, що залежить від статусу особи — ініціатора конфлікту.
- “Горизонтальні” конфлікти - розгортаються на лінії “працівник — працівник”, а ініціатором його може бути хтось один або одночасно обидва працівники.

✓ За ступенем впливу на колектив виокремлюють:

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

✓ За впливом на життя і розвиток організації розрізняють:

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

Причинами деструктивних конфліктів можуть бути:

- неправильні дії керівника;
- неправильні дії підлеглих;
- неправильні дії і керівника і підлеглих.

Помилкові дії керівника можуть проявлятися у наступному:

- прояв грубості, надмірності, неповажного ставлення до підлеглих; - обмеження прав підлеглих;
- нестерпність до думок, відмінних від власних; утиск критики; - порушення службової етики;
- зловживання службовим положенням керівника; - критика, що принижує гідність людини;
- ігнорування субординації щодо підлеглих різних рівнів управління; - невиконання обіцянок;
- - свідоме провокування конфліктів між підлеглими ("поділяй і пануй") та ін.;
- порушення трудового законодавства, наприклад несправедливе звільнення з посади співробітника;
- невміле використання інформаційного менеджменту;
- несправедлива оцінка керівником підлеглих і результатів їхньої праці, наприклад: помилки в застосуванні заохочень і покарань; недоліки в розподілі робіт; нечітке формулювання завдань підлеглим; болісна реакція на авторитет підлеглого; недооцінка значення переконання; психологічна несумісність.

Шляхи конструктивного вирішення конфліктів :

А) Способи самовирішення конфліктів:

1. Мінімізація взаємодії з іншою стороною.
2. Відкрита розмова з іншою стороною є одним з порівняно рідких, але досить ефективних 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

Шляхи конструктивного вирішення конфліктів :

Б) Адміністративні методи вирішення конфліктів - 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 конфліктуєчими потрібно зберігати такт, не принижувати їхньої гідності.

В) Педагогічні методи (коли глибина конфлікту невелика) - переконання. Ціль переконання - змусити людину зрозуміти те, що конфлікт негативно впливає як на особистість конфліктуєчих, так і на морально-психологічний клімат колективу.

Г) Психологічні методи застосовуються в усіх випадках вирішення конфлікту, але найбільш ефективні вони тоді, коли конфліктуєчі самі не в змозі вийти з протистояння, 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).

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.

3. 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).*
- 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.
- При соціометричному опитуванні результатом вимірювання (відповіддю на питання) є не характеристика респондента (тобто знання ознаки, яка вимірюється за допомогою того або іншого типу 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:

- створення спонтанної атмосфери відвертого обговорення цілей дослідження, поступове занурення всіх учасників в найактуальніші теми «тут і тепер»; виділення найбільш значущих соціометричних критеріїв, первинне їх прояснення і визначення;
- 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; дослідження нових соціометричних виборів або відкидань;
- аналіз і консервація результатів проведених етапів соціометричної процедури; 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

- **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).
- 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.

A. по типу відносин в межах взаємодії

1. Формальні (Виробничі) критерії дозволяють дослідникові з'ясувати - міжособистісні взаємини на рівні структури виробничої діяльності

«Кого б Ви вибрали напарником по...?»

2. Неформальні (Невиробничі) критерії є показниками міжособових взаємин в колективі

«З ким Ви хотіли б відзначити свій день народження?»»,

«З ким би Ви хотіли вчитися в одній групі?»».

3. Прогностичний критерій — дозволяє з'ясувати структуру очікування відносин членів колективу згідно уявлень респондента. Використовуючи прогностичний критерій, можна отримати представлення опитуваного про структуру колективу, засноване на його психологічних і соціально-психологічних особливостях.

Респонденту пропонується відповісти на питання, хто з членів колективу вибере або відкине його як партнера в якому-небудь виді діяльності , наприклад:

«Хто, на вашу думку, з членів бригади вибере Вас напарником по збірці?»»,

«Хто з членів бригади запросить Вас на свій день народження?»».

4. Соціальні критерії припускають вибір для спільної суспільної роботи

наприклад:

«Разом з ким Ви хотіли б проводити підготовку до корпоративу?»»,

«З ким Ви хотіли б організувати благодійну акцію?»».

Вибори по соціальних критеріях утворюють соціогрупи

Види соціометричних критеріїв.

Б. По характеру вибору критерії поділяються на позитивні та негативні

Позитивним, якщо припускає об'єднання партнерів для якої-небудь спільної діяльності

(наприклад: «З ким Ви хотіли б працювати разом?»).

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.

Види соціометричних критеріїв.

В. За рівнем рівності партнерів: подвійні та одинарні

Подвійними називаються такі критерії, які припускають можливість взаємної рівності партнерів у разі їх реального здійснення

Наприклад: вибір сусіда по кімнаті, супутника у відрядження, супротивника або союзника в грі і тому подібне.

Змістом **одинарних** критеріїв є ситуація, при здійсненні якої з необхідністю виникає нерівність того, хто вибирає, і вибраного

Прикладом може служити соціометричний вибір керівника або підлеглого: «Хто з членів колективу, на вашу думку, повинен бути бригадиром?».

Види соціометричних критеріїв.

Г. Аутосоціометрические критерії - представлення індивідів про відношення членів групи між собою.

Д. Параметричні критерії (коли обмежується кількість членів групи, яку можливо обрати) **и непараметричні** (обмежень немає)

Е. Сильні (значущі) – виявляють глибокі, стабільні відносини **та слабкі.**

Ж. Загальні (тривала і менш конкретна діяльність) **та специфічні** (коротка та конкретна)

З. На кшталт шкали (ранжування, метод парних порівнянь).

І. Зважений – у тих випадках, коли вибору приписується деякий бал чи вага.

Вибір того або іншого способу конструювання критерію визначається як завданнями дослідження, так і характеристиками групи, що вивчається (рівень загальної освіти і т. і.).

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:

- опитування 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 їй 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 ясным 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 висновків 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).

Соціометричні картки можуть бути оформлені так:

1.

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

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

Недоліком такого роду оформлення соціометричної картки є той факт, що респондент, що заповнює її, випробовує певний неусвідомлений тиск, що примушує його відзначати навіть тих індивідів, про яких у нього немає певної думки; крім того, при такому варіанті оформлення соціометричної картки респондент, має перед очима список членів свого колективу, і тому в його відповідях фіксуються не тільки ті індивіди, які утримуються в активній свідомості респондента.

Соціометричні картки можуть бути оформлені так:

3. 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

ПРИКЛАД.

Шановний колега! Взаємини в трудовому колективі дуже сильно впливають як на самопочуття окремої людини, так і на працездатність всього колективу. В цілях вивчення взаємин у Вашому колективі просимо Вас відповісти на пропоновані питання, вписуючи прізвища колег.

1. Як Ви вважаєте, хто у Вашому колективі користується найбільшим авторитетом?

1. _____ 2. _____ 3. _____

2. Хто з Ваших товаришів, за Вашою думкою, викликає найбільші симпатії в колективі?

1. _____ 2. _____ 3. _____

3. До кого з товаришів Ви звернетесь з питаннями щодо роботи?

1. _____ 2. _____ 3. _____

4. З ким з товаришів Ви поділитесь своїми почуттями?

1. _____ 2. _____ 3. _____

5. Кого з товаришів Ви би запросили у гості?

1. _____ 2. _____ 3. _____

6. З ким би із членів Вашого колективу Ви би не хотіли мати діла?

1. _____ 2. _____ 3. _____

Приклад

Цей спосіб, проте, припускає необхідність великої зацікавленості опитуваних, оскільки **існує велика небезпека, що, респондентам не захочеться особливо утрудняти себе роздумом над кожним критерієм** (особливо якщо критеріїв багато) і вписуванням всіх прізвищ, які, на їх погляд, відповідають тому або іншому критерію. В цьому випадку **часто відзначають одне прізвище в кожній графі, щоб виконати свій борг, як він розуміється респондентом, не особливо утруднюючи себе при цьому.**

питання	Вкажіть прізвища обраних Вами членів колективу
4.2 Думка кого для Вас не має ніякого значення	
5.1 Хто майже ніколи не буває ініціатором або учасником конфліктів?	
5.2 Хто частіше за всіх є причиною виникнення конфліктів?	

- Якщо є необхідність включити в соціометричну картку велику кількість критеріїв вибору, то для того, щоб зняти монотонність і стомлюваність респондентів, що викликається нею, при заповненні картки, можна об'єднати критерії вибору в окремі смислові блоки, забезпечені своїми ввідними шапками, які можуть служити уточненню змісту і мети критеріїв, які входять в даний блок.

№	Тип	Критерій	Вибори			
1	Робота	А) Кого Ви б бажали обрати своїм бригадиром?				
		Б) Кого Ви б не хотіли обрати вашим бригадиром?				
2	Дозвілля	А) Кого Ви бажали запросити на святкування Нового року?				
		Б) Кого Ви не бажали запросити на святкування Нового року?				

4. Обробка і аналіз результатів соціометричного опитування.

- *Обробка отриманої інформації включає побудову соціоматриці, а також розрахунок соціометричних індексів.*
- **Соціоматриця — це матриця зв'язків, за допомогою якої аналізуються внутрішньокolleктивні відносини.** Побудова соціоматриці - зведення всіх результатів опитування з індивідуальних соціометричних карток в загальну таблицю.

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 (табл. 1).

Таблиця 1.

Хто обирає	Кого обирають				Усього віддано виборів		
	А	Б	В	...	Σ^+	Σ^-	Σ^{+-}
А	0	+	0	...	1	0	1
Б	+	0	-		1	1	2
В	+	0	0		1	0	1
...							
Σ^+	2	1	1		3		
Σ^-	0	0	1			1	
Σ^{+-}	2	1	2				4

- Соціоматриця одного з колективів представлена в табл. 2.

Хто обирає	Кого обирають										Віддано голосів		Усього	
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	+		-
A	0	+	+	+	0	-	0	0	0	0	0	3	1	4
B	+	0	+	0	0	-	0	0	0	0	0	2	1	3
C	+	+	0	0	0	-	0	0	0	0	0	2	1	3
D	+	0	0	0	+	-	0	0	0	0	0	3	1	3
E	0	0	0	+	0	0	0	+	0	0	0	2	0	2
F	+	+	+	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0	3
G	+	+	0	0	0	-	0	+	0	0	0	3	1	4
H	+	0	0	0	0	0	+	0	0	0	0	2	0	2
I	0	0	0	0	+	0	0	0	-	-	0	1	2	3
J	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
K	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Містить голосів	+	6	4	3	2	2	0	1	2	0	0	20		
	-	0	0	0	0	0	5	0	0	1	1		7	
Усього		6	4	3	2	2	5	1	2	1	1			27

- 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.

Графічний метод

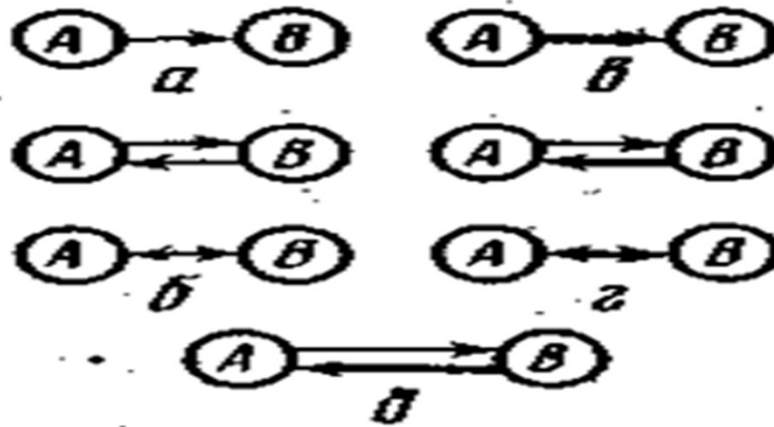
- Графічне зображення зв'язків усередині колективу, що встановлюються на підставі вибору, називається соціограмою.
- Соціограма будується за наслідками опитуванням, занесеним в соціоматрицю, і є її наочним графічним відображенням

Основні форми зображення.

- Індивід або колектив, що є окремим досліджуваним елементом, зображаються наступним символом
- Зв'язки між двома елементами одного об'єкту, їх дії і вчинки зображаються за допомогою лінії (стрілки) між елементами
- У відносинах між А і В А є активним, В - пасивним елементом комунікації (наприклад, напрям робочих зв'язків).



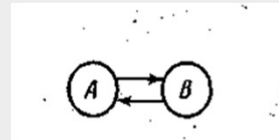
- Інтенсивність зв'язку: а - слабка однобічна, б - слабка взаємна, в - сильна однобічна, г - сильна взаємна, д - взаємна і неоднакова.



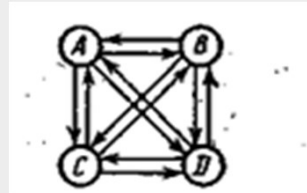
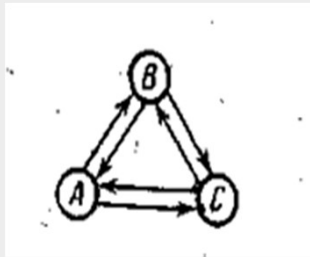
Розглянемо наступні елементарні структури, найбільш характерні для соціограм.

1. Ізольований елемент, Це індивід (для великих соціальних систем — колектив), не пов'язаний з іншими елементами

2. Зв'язок між двома елементами — діада.



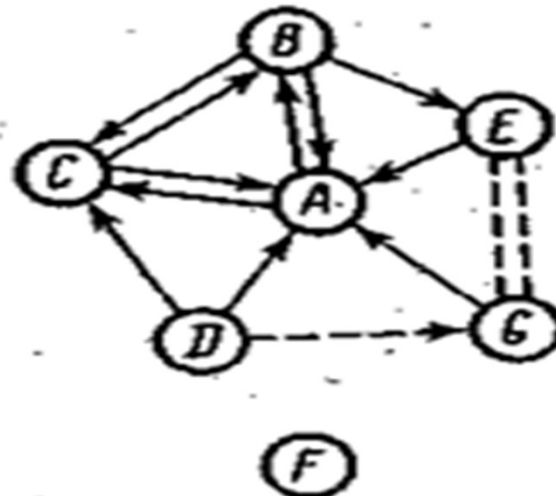
3. Тріада, тетрада і інші види зв'язки, які складаються з великого числа елементів



Тріада, тетрада та інші позитивно взаємозв'язані комбінації членів складають «ядра» колективу і зустрічаються у всіх формах соціальних спільнот.

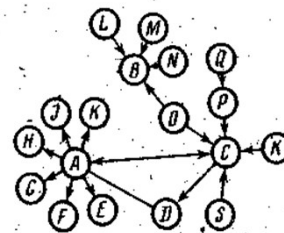
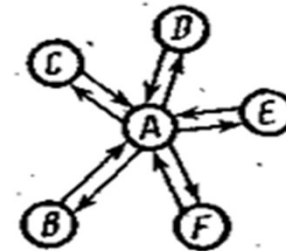
У «ядрах» всі елементи симетрично пов'язані між собою. Це «групи в групах» зі своїми поглядами, зобов'язаннями один перед одним тощо.

- З соціограми (зв'язок симпатії — позитивний вибір — зображається суцільними лініями, заперечення — пунктирними) можна здійснити висновок, що А — лідер колективу, який створює спільно з В і С ядро колективу. Члени колективу Е і G відчувають взаємну неприязнь, F опинився поза контактом з останніми.

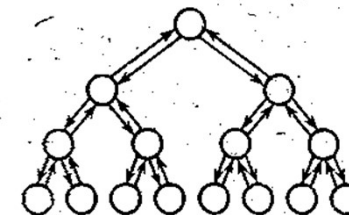


- Зірка також утворює елементарний тип конфігурації різних видів соціальних зв'язків. Вона застосовується як зображення специфічних структурних форм, об'єднань в матеріальному виробництві, в процесі проектування, планування і наукової роботи, як структурна форма жорсткого зв'язку в маленькій групі; зв'язків антипатії, симпатії тощо

- Центральні позиції займають А, В, С,
Вони є особами з великим авторитетом, з
найбільшим впливом



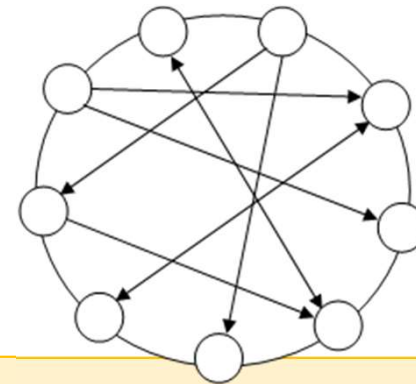
- Піраміда, або «структура дерева»



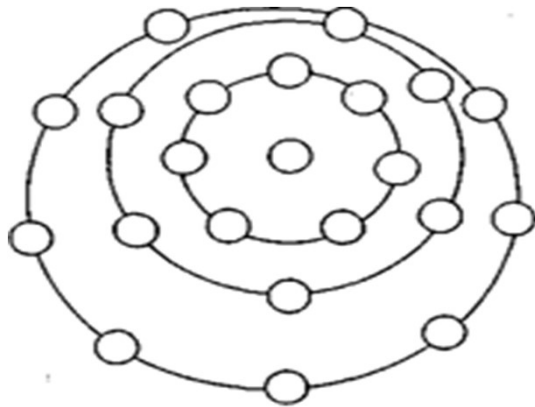
За способом побудови розрізняють

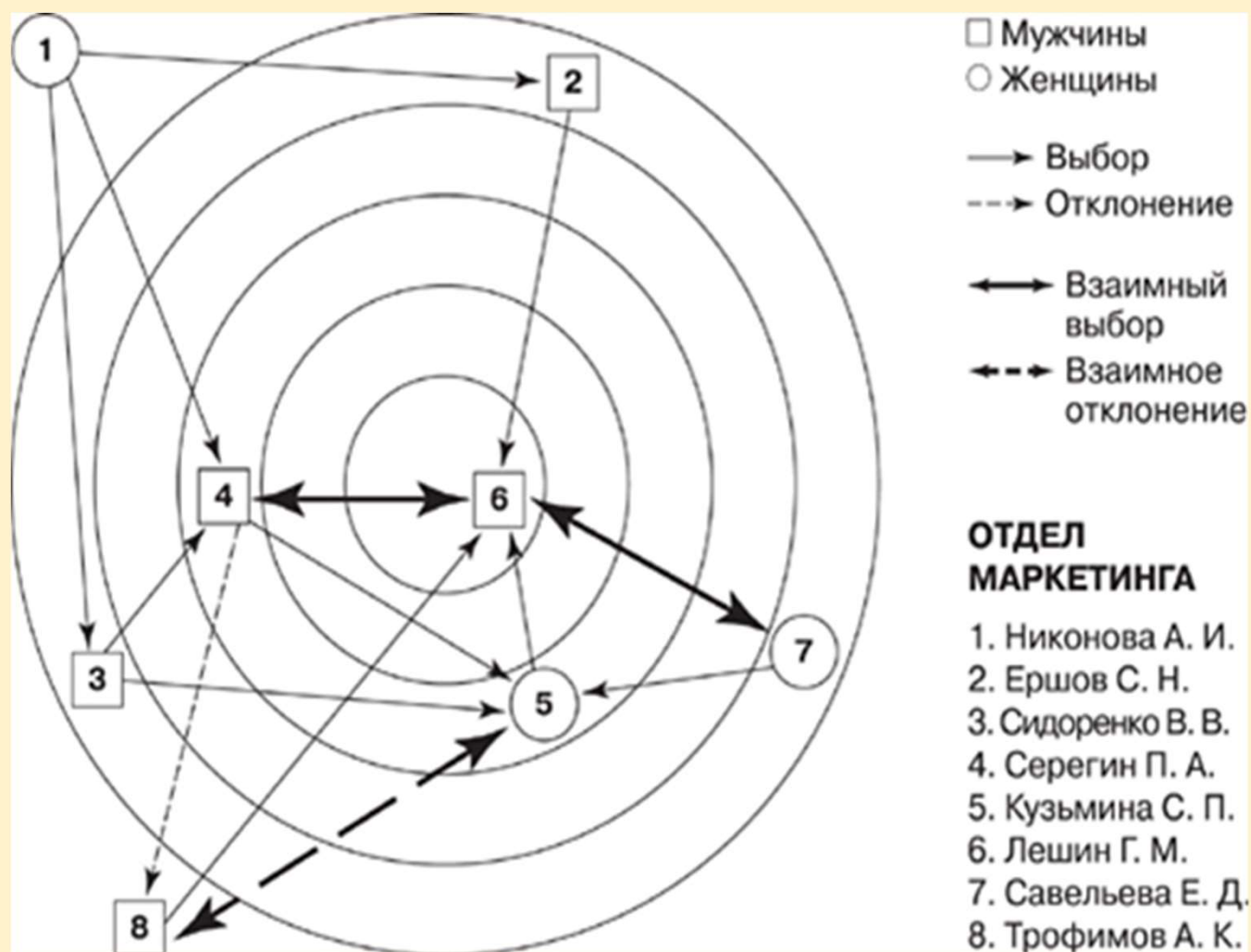
- 1) Кругові
- 2) Концентричні
- 3) Локограми
- 4) Довільні.

У кругових соціограмах всі члени колективу розташовуються по колу, усередині якого указуються вибори і відхилення.

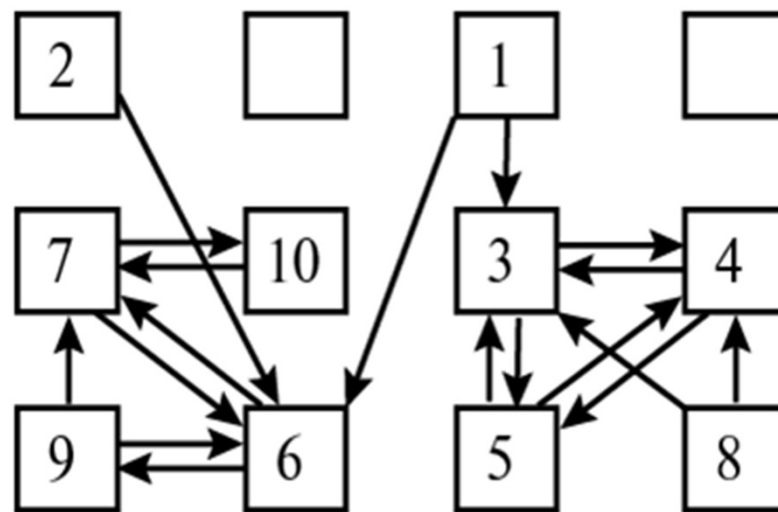


- **У концентричних** по концентричних кільцях, причому, індивіди з високим соціометричним статусом («зірки») розташовуються у внутрішньому крузі.





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



- Довільні соціограми

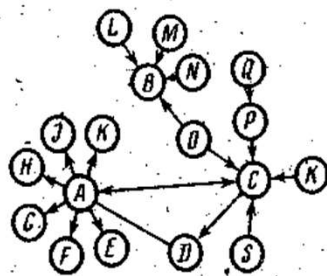
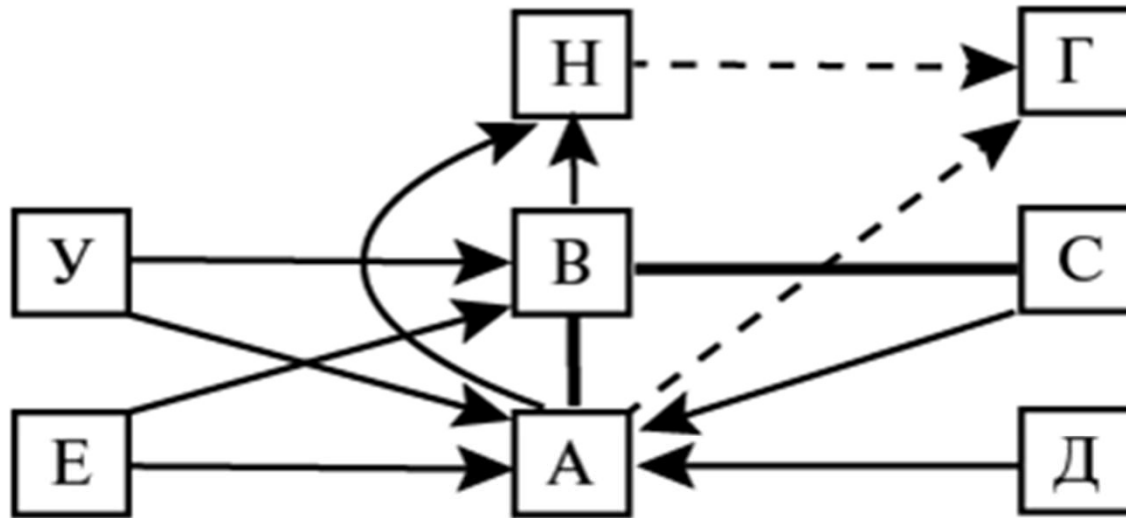


Рис. 12

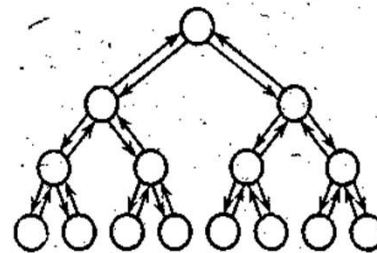


Рис. 13

- **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, формалограм, неформалограм, спеціальних соціограм (комунікограм, проблемограм 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.

Підставою для побудови «горизонтальної» формалограмми служать дані опитування щодо того, хто з членів організації стоїть на тому ж ієрархічному ступені, що і опитуваний

Неформалограма — діаграма, що представляє структуру неформальних відносин в колективі. У неформалограммі 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.

- **Комунікограма** — це діаграма, що представляє систему зв'язків в організації, як вони сприймаються і повідомляються членами організації. Комунікограма дозволяє скласти структурні мережі організації, прослідкувати динаміку зв'язків членів організації в процесі обміну інформацією, виявити можливі порушення контактів тощо.
- **Проблемограма** — це спеціальні соціограми, що представляють структурні відносини членів колективу в різних процесах, — при обміні інформацією, ухваленні рішення тощо

Соціометричні індекси

• Соціометричні індекси є співвідношенням числа виборів якого-небудь певного виду 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 менше, ніж тих, ким «нехтують», «ізольованих» тощо

Основними персональними соціометричними індексами є:

- *індекс соціометричного статусу і-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 і і j позначають одну і ту ж особу, але в різних ролях; і — вибраний, j — він же вибирає, ij — поєднання ролей.

- **Соціометричний статус** — це властивість особи як елемента соціометричної структури займати певну просторову позицію (локус) в ній, тобто певним чином співвідноситися з іншими елементами.
- 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.

Індекс позитивного соціометричного статусу і-члена групи

$$S = \frac{\sum R+}{n - 1}$$

S – позитивний соціометричний статус даного члена групи;

R+ – отримані ним вибори

n – к-ть членів в групі.

Індекс негативного соціометричного статусу і-члена групи

$$S = \frac{\sum R-}{n - 1}$$

S – негативний соціометричний статус даного члена групи;

R- – отримані ним відхилення

n – к-ть членів в групі.

Індекс соціометричного статусу і-члена групи визначається по формулі:

$$S = \frac{\sum (R+ R-)}{n - 1}$$

S — 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 E_j — емоційна експансивність j-члена

R_j — зроблені j членом вибори (+, -).

$$E_j = \frac{\sum_{j=1}^N (R_j^+ + R_j^-)}{N - 1}$$

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 (A_{ij})** 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 ($I_{d ij}$):**

$$I_{d ij} = \frac{\text{Число взаємних виборів}}{\text{Число виборів, зроблених даною людиною}}$$

Якщо $K_{ij} = 0$ при високому значенні соціометричного статусу, це свідчить про те, що людина вимушена взаємодіяти не з тими, з ким їй 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:

$$I_{смij} = \frac{K_{++} - K_{..}}{n - 1}$$

де $K_{см}$ - коефіцієнт сумісності
 K_{++} - кількість взаємних позитивних виборів
 K - 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:

$E = \text{загальна сума всіх виборів, окрім індиферентних, зроблених всіма членами групи} / N$

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

$$I = \frac{\text{загальна сума індиферентних виборів}}{N}$$

- **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 (Ігзгур)**:

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

- **Індекс групової єдності**

$$I_{\text{єд}} = \frac{\text{число взаємних позитивних виборів групи}}{n(n-1)}$$

- **Індекс групової роз'єднаності**

$$I_{\text{роз}} = \frac{\text{число взаємних негативних виборів групи}}{n(n-1)}$$

- **$I_{\text{гур}} = I_{\text{єд}} - I_{\text{роз}}$**

Контрольні питання та завдання для самопідготовки:

1. Розробити програму КСД за темою: ставлення персоналу до трудової дисципліни (методи опитування та аналізу документів)
2. Розробити програму КСД за темою: оцінка інновацій в організації очима її представників.
3. Розробити програму КСД за темою: конфлікти в організації (метод спостереження та опитування)
4. Описати структуру формальних та неформальних групових відносин використовуючи соціометричну методику.

Література:

1. Білорус Т.В. Практикум з менеджменту: навчальний посібник. – К.: Київський національний університет імені Тараса Шевченка, 2020. – 185 с.
https://www.researchgate.net/publication/349713692_PRAKTIKUM_Z_MENEDZMENTU_Navcalnij_posibnik_KIIV_2020
2. Менеджмент персоналу: Навч. посіб. / За заг. ред. д. е. н., проф. В. Я. Брича. – Тернопіль: ТНЕУ, 2012. – 520 с. chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/33670/1/%D0%9C%D0%B5%D0%BD%D0%B5%D0%B4%D0%B6%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82%20%D0%BF%D0%B5%D1%80%D1%81%D0%BE%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D1%83%202012.pdf
3. Богдан О. Що варто знати про соціологів та соціальні дослідження? Посібник-довідник для громадських активістів та всіх зацікавлених. К.: Дух і літера, 2015. 380 с.
4. Новак, В. О. Організаційна поведінка : Підручник / В. О. Новак, Т. Л. Мостенська, О. В. Ільєнко. - К.: Кондор-Видавництво, 2013. - 498 с.
https://pidru4niki.com/1584072058972/menedzhment/organizatsiyna_povedinka
5. Управління персоналом : підручник / О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямучич, О. В. Потьомкіна, О. В. Серєда; за заг. ред. О. М. Шубалого. – Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2018. – 404 с. chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://lib.lntu.edu.ua/sites/default/files/2021-03/%D0%A3%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F%20%D0%BF%D0%B5%D1%80%D1%81%D0%BE%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D0%BE%D0%BC%20%D0%BF%D1%96%D0%B4%D1%80%D1%83%D1%87%D0%BD%D0%B8%D0%BA%202018.pdf
6. Як провести соціологічне дослідження: методичні рекомендації / Упоряд. та заг. ред. О.М. Балакіревої та О.О. Яременка. – К.: Державний ін.-т проблем сім'ї та молоді, 2004. – 264 с.

1. Кодекс професійної етики соціолога. Затверджений П'ятим з'їздом Соціологічної асоціації України. 20 травня 2004 року. Київ
2. Якісні дослідження в соціологічних практиках: навчальний посібник / За ред. Н. Костенко, Л. Скокової. Київ: Інститут соціології НАНУ, 2009 400 с. https://i-soc.com.ua/assets/files/library/g_s_ok.pdf
3. Якісні дослідження в соціологічних практиках: навчальний посібник / За ред. Н. Костенко, Л. Скокової. Київ: Інститут соціології НАНУ, 2009 400 с. https://i-soc.com.ua/assets/files/library/g_s_ok.pdf
4. Біловодська О.А., Кириченко Т.В. Управління конфліктами в системі управління людським потенціалом підприємств/ О.А. Біловодська, Т.В. Кириченко // Економіка і суспільство, Випуск №10, – 2017, – С. 170-182.
5. Зінчина О.Б. Конфліктологія: навч. посібник [Текст] / О.Б. Зінчина. – Харків: ХНАМГ, 2007. – 164 с.
6. Конфліктологія : навч. посіб. / Л. М. Герасіна, М. П. Требін, В. Д. Воднік та ін. — Х. : Право, 2012. — 128 с.
7. Новікова Н. Управління конфліктами в організації: підходи до вирішення та профілактики / Н.Новікова // Галицький економічний вісник. — 2013. — №2(41). — с.79-83.
8. Профілактика та вирішення конфліктів: методичний посібник / Укладач: Виноградова В.Є., – Київ, Видавництво КМЦППК, 2013. – 40с.

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

Тема7:

План:

1. Стилi та методи управлiння в органiзацiї.
2. Iндикатори для визначення стилю управлiння.
3. Параметри оцiнки роботи керiвника в органiзацiї.
4. Дослiдження якостi, стилю та методiв управлiння

1. Стилi 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
- Розрізняють три основних стилі (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.

- **Методи управління персоналом** - способи дії на колективи та окремих працівників з метою здійснення координації їх діяльності в процесі функціонування організації.
- **Адміністративні** методи базуються на владі, дисципліні та стягненнях і відомі в історії як методи батога.
- 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.
- **Економічні** методи ґрунтуються на правильному використанні економічних законів та способом дії відомі як методи пряника.
- **Соціально-психологічні** методи ґрунтуються на способах мотивації та морального впливу на людей і відомі як методи переконання.
- **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.

Методи управління персоналом

адміністративні	економічні	соціально-психологічні
<ul style="list-style-type: none"> - 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. 	<ul style="list-style-type: none"> - 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. 	<ul style="list-style-type: none"> - 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 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-економічне планування, яке поєднує та синтезує в собі всі економічні методи управління. 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.

- **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, розстановки 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 за сценарієм - 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, її особистості, інтелекту, уявлень і поведінки з тим, щоб націлити внутрішній потенціал людини на вирішення конкретних задач організації.

- **Методи управління персоналом можна 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 звільненням.

2. Індикатори для визначення стилю управління.

1. Критерій участі виконавців у управлінні.

Найбільше чітко тут розрізняють три стилі:

А) авторитарний (одноосібно менеджер вирішує і наказує — співпрацівники виконують). Варіанти:

- диктаторський стиль (менеджер усі вирішує сам, співробітники виконують під погрозою санкцій),
- автократичний (менеджер має у своєму розпорядженні великий апарат влади),
- бюрократичний (авторитет менеджера ґрунтується 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).

Б) співпричетний (співробітники беруть участь тією чи іншою мірою в прийнятті рішень). 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).

В) автономний (менеджер відіграє стримуючу роль — співробітники вирішують самі, звичайно більшістю).

2. Класифікація стилів управління за переважним критерієм функцій управління:

- ✓ **управління через інновацію** (розробка інновації — як керівне завдання);
- ✓ **управління за допомогою завдання мети** (на кожному ієрархічному рівні задають мету, мається на увазі напрям в методі її досягнення, обмежані 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).

3. Параметри оцінки роботи керівника в організації.

- **Методика А.Л. Журавльова** 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, для діагностики міжособистісних проблем взаємодії керівника та підлеглих, корекції індивідуального стилю керівництва.
- 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.

Текст опитувальника

1	а	Керівництво вимагає, щоб про усі справи доповідали саме йому	
	б	Намагається все вирішувати разом з підлеглими, одноосібно вирішує лише нагальні питання	
	в	Завжди щось наказує, дає розпорядження, наполягає, але ніколи не просить	
2	а	Завжди щось наказує, дає розпорядження, наполягає, але ніколи не просить	
	б	Наказує так, що хочеться виконати	
	в	Наказувати не вміє	
3	а	Намагається, щоб його заступники були кваліфікованими працівниками	
	б	Керівнику все рівно, хто у нього працює заступником	
	в	Він вимагає безвідмовного виконання та підпорядкування заступників та працівників	
4	а	Його цікавить лише виконання плану, а не ставлення людей один до одного	
	б	У роботі не зацікавлений, підходить до справи формально	
	в	Вирішуючи виробничі завдання, намагається створити нормальні стосунки між людьми у колективі	
5	а	Напевне він консервативний, тому що боїться усього нового	
	б	Ініціатива підлеглих керівників не приймається	
	в	Сприяє тому, щоб працівники працювали самостійно	

6	а	На критику керівник, зазвичай, не ображається, прислуховується до неї	
	б	Не любить, коли його критикують і не намагається приховувати це	
	в	Критику вислуховує, навіть намагається приймати міри, але нічого не робить	
7	а	Складається враження, що керівник боїться відповідати за свої вчинки, бажає зменшити свою відповідальність	
	б	Відповідальність розподіляє між собою та підлеглими	
	в	Керівник одноосібно приймає рішення чи відмінює їх	
8	а	Регулярно радиться з підлеглими, особливо з кваліфікованими працівниками	
	б	Підлеглі не тільки радяться, але й можуть давати вказівки своєму керівнику	
	в	Не допускає, щоб підлеглі давали йому поради, тим паче суперечили	
9	а	Зазвичай радиться з заступниками та підлеглими керівниками, але не рядовими підлеглими	
	б	Регулярно спілкується з підлеглими, розповідає про стан справ в колективі, труднощі, які доведеться подолати	
	в	Для виконання будь якої справи нерідко доводиться вмовляти своїх підлеглих	
10	а	Завжди поводитьься зі своїми підлеглими ввічливо та доброзичливо	
	б	У спілкуванні з підлеглими часто виражає власну невпевненість та поступливість	
	в	Недостатньо товариський, з людьми розмовляє мало	
11	а	У критичних ситуаціях керівник погано справляється зі своїми обов'язками	
	б	У критичних ситуаціях керівник, як правило, переходить на більш жорсткі методи керівництва	
	в	Критична ситуація не змінює способу керівництва	
12	а	Сам вирішує навіть ті питання, з якими навіть не досить добре знайомий	
	б	Якщо чогось не знає, не боїться цього показати та звернутися за допомогою до інших	
	в	Він не зможе діяти сам, а чекає «підштовхування» збоку	
13	а	Мабуть, від досить вимогливий керівник	
	б	Від вимогливий, але одночасно і справедливий	
	в	Про нього можна сказати, що він буває вимогливим і навіть придиркуватим	
14	а	Контролюючи результати, завжди помічає позитивну сторону, хвалить підлеглих	
	б	Завжди дуже строго контролює роботу підлеглих і усього колективу	
	в	Контролює роботу нерегулярно	
15	а	Керівник уміє підтримувати дисципліну та порядок	
	б	Часто робить зауваження підлеглим, догани, зауваження	
	в	Не може впливати на дисципліну	
16	а	В присутності керівника підлеглим завжди доводиться працювати у напрузі	
	б	З керівником працювати цікаво	
	в	Керівник не цікавиться роботою підлеглих	

Авторитарний стиль

№ питання	Варіанти відповіді			№ питання	Варіанти відповіді		
	А	Б	В		А	Б	В
1	А			9	А		
2	А			10			А
3			А	11		А	
4	А			12	А		
5		А		13			А
6		А		14		А	
7			А	15		А	
8			А	16	А		

Ліберальний стиль

№ питання	Варіанти відповіді			№ питання	Варіанти відповіді		
	А	Б	В		А	Б	В
1			Л	9			Л
2			Л	10		Л	
3		Л		11	Л		
4		Л		12			Л
5	Л			13	Л		
6			Л	14			Л
7	Л			15			Л
8		Л		16			Л

Демократичний стиль

№ питання	Варіанти відповіді			№ питання	Варіанти відповіді		
	А	Б	В		А	Б	В
1		Д		9		Д	
2		Д		10	Д		
3	Д			11			Д
4			Д	12		Д	
5			Д	13		Д	
6	Д			14	Д		
7		Д		15	Д		
8	Д			16		Д	

- 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 дотримання загрожує його популярності в очах вищих начальників чи підлеглих

Діагностичні можливості та обмеження методики А.Л. Журавльова

- 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.**

4. Дослідження якості, стилю і методів управління.

- Якість управління персоналом організації або, говорячи економічною мовою, її людським капіталом самим безпосереднім образом позначається на усіх складових успіху – прибутковості, економічній ефективності, фінансовій стабільності, сталому розвитку організації тощо. Саме тому якість управління персоналом, як у цілому в організації, так і по окремих особах – керівниках або кандидатах на керівну посаду – є дуже поширеною темою досліджень
- На основі багаторічних досліджень і консалтингової діяльності співробітники компанії **McBassi & Company** прийшли до висновку про те, що можна виділити **12 основних параметрів управління людськими ресурсами**, що впливають на життєздатність, економічний ріст і прибутковість компанії. **Фірма «Антропос-консалтинг»** пропонує використовувати адаптований варіант цього опитувальника, призначеного для експрес-оцінки якості управління людськими ресурсами компанії.
- *Методика дослідження* наступна. Нижче приводиться ряд тверджень. Персоналу організації (у ході суцільного або вибіркового опитування) необхідно оцінити реальний стан справ у компанії, використовуючи наступну шкалу:

1	2	3	4	5
Цілком не згодний	Не згодний	Важко сказати	Згодний	Цілком згодний

Опитувальник для експрес-оцінки якості управління персоналом

12 параметрів управління персоналом

Оцінка
(від 1 до 5)

Умови. Умови роботи в нашій компанії - як щодо фізичних умов, так і відносин між співробітниками - сприяють хорошій, стабільній роботі.

Співробітництво. У нашій компанії створена атмосфера, що сприяє продуктивному співробітництву, обміну інформацією і командній роботі.

Інновації. Обстановка в нашій компанії сприяє взаємному обміну ідеями, що стосуються удосконалення роботи.

Розвиток. Керівництво нашої компанії розуміє важливість навчання і розвитку і вкладає в нього значні кошти.

Організація роботи. Робота в нашій компанії добре організована, що дозволяє співробітникам виконувати її на високому рівні якості, повною мірою використовувати свої здібності і навички, почувати значимість своєї професійної діяльності.

Турбота про співробітників. При несприятливій ситуації на ринку, у період економічного спаду керівництво прикладає максимум зусиль для того, щоб уникнути звільнень.

Час. Робочий ритм дозволяє співробітникам приймати продумані рішення і якісно виконувати робочі завдання.

Комунікація. Наші керівники відрізняються відкритістю і правдивістю, вони піклуються про те, щоб їх підлеглі завжди були добре інформовані про те, що відбувається.

Участь співробітників у управлінні. Керівники високо цінують і враховують пропозиції, ініціативи і думки підлеглих.

Навички управління. Керівники поведуться відповідно до етичних стандартів, об'єктивно оцінюють своїх підлеглих і з усіх сил прагнуть забезпечити їм умови для продуктивної роботи.	
Поводження вищого керівництва. Вищі керівники не тільки на словах, але і на ділі дотримуються цінностей і норм компанії.	
Відношення до клієнтів. Керівництво нашої компанії формує в співробітників настрій на повагу інтересів клієнтів і побудову з ними довгострокових партнерських відносин.	
Сума балів	

Обробка результатів:

для кожної анкети підрахуйте суму балів із усіх питань. Далі розрахуйте середнє значення суми балів за всіма респондентами.

Середня сума балів	Інтерпретація
55-60	Достатньо життєздатна й успішна компанія.
45-54	Непоганий результат. Необхідні деякі удосконалення для того, щоб вивести компанію на максимальний рівень ефективності управління людськими ресурсами.
35-44	Посередній результат. Необхідна серйозна робота для поліпшення системи управління персоналом.
менше 35	Дуже поганий результат. Якщо ваша компанія продовжить керувати персоналом у тому же дусі, вона неминуче потерпить крах. Необхідний докорінний перегляд системи управління персоналом.

- Зазначену вище опитувальну методику можна використовувати у якості моніторингу, оцінюючи зміни у функціонуванні системи управління. Крім того, використовуючи однотипні методики, можна проводити порівняння між організаціями та будувати на цій основі рейтинг компаній за успішністю управління організацією.

Діагностика професійно важливих якостей керівника і індивідуального стилю керівництва

- Практично майже неможливо визначити, який керівник потрібний тій або іншій групі. Зміст поняття «керівник» в кожному конкретному випадку визначається характером діяльності і ситуацією, в якій знаходиться підпорядкована йому група.
- **Керівництво персоналом відбувається, у першу чергу, в системі міжособистісних стосунків, яким властиві: взаємозалежність, доцільність, упорядкованість, підлеглисть, результативність, комунікативність, динамічність.** Функції керівника здійснюються безупинно і циклічно, у залежності від обставин і завдань, вони повинні охоплювати всі напрямки діяльності організації і окремих її підрозділів.
- Такі **функціональні обов'язки керівника** є ключовими:
 1. Цілепокладання.
 2. Організація спільної діяльності.
 3. Відповідальність за результати спільної діяльності.
 4. Координація спільної діяльності (хто, що, коли, де і як повинен робити).
 5. Контролювання спільних і індивідуальних дій (хто, що, коли, де і як робить).
 6. Мотивування колективних і індивідуальних дій.
 7. Здійснення комунікативних зв'язків між колективом - самостійним осередком організації і іншими структурними підрозділами та рівнями посадової ієрархії.
 8. Виховання членів колективу.

- Система підготовки керівних кадрів повинна бути цілеспрямованою і включати такі елементи: підбір, професійний психологічний відбір, спеціальне навчання як кадрового резерву, стажування, складання іспитів, призначення на посаду, випробувальний термін. Можливо така система здається дуже складною, але це виправдовується глибиною і високою якістю підготовки керівників і, відповідно, ефективністю їх майбутньої діяльності.
- Для реалізації цього важливого напрямку роботи **HR- фахівцями на місцях використовується ряд методик, спрямованих на загальне вивчення особистісних, ділових, моральних і інтелектуальних якостей (у самих загальних рисах).** Крім того, **використовуються методики, спрямовані на вивчення міжособистісних стосунків (соціометрія), а також експертне опитування.**
- За результатами проведення тестування HR- фахівець будує профіль ділових і особистісних якостей кандидата на керівну посаду. Крім того, існує можливість якісного аналізу особистості кандидата за результатами експертного опитування. В результаті аналізу його даних можна скласти думку про морально-психологічні якості, дисципліну і відношення до роботи, рівень знань і навичок, організаторських здібностей, наявність умінь забезпечити ефективну систему контролю.

- Детальний аналіз професійної діяльності та відповідної структурної моделі особистісних якостей керівника дозволяють сформулювати специфічні інтегральні фактори, що об'єднують ряд окремих якостей. Звісно, вони будуть дещо відрізнятися в залежності від роду і характеру діяльності керівника, адже вимоги, наприклад, до керівника модельного агентства і органу внутрішніх справ не можуть бути повністю ідентичними. Але вони також будуть мати незмінне ядро якостей, що пов'язані з виконанням управлінських функцій.
- **Методики оцінки лідерських якостей, навичок та умінь конкретного керівника або кандидата на керівну посаду, як правило, передбачають опитування методом 360 градусів,** тобто всіх тих, хто є у стосунках особистої взаємодії з оцінюваною особою в процесі діяльності організації, на усіх адміністративних рівнях.
- **Треба бути дуже уважним до етичних моментів при проведенні зазначеного дослідження.** Не слід знайомити оцінювану особу з результатами оцінок або оприлюднювати ці результати, щоб не погіршити стосунки в колективі.
- У якості приклада представимо анкети, що були розроблені для оцінок певного керівника (або кандидата на керівну посаду) в системі органів внутрішніх справ. Запропоновані методики можуть складати основу для рейтингової оцінки кандидатів при відборі на керівні посади.

Методика 1. «Психологічні якості, навички та уміння керівника»

- Методика націлена на оцінку лідерських якостей, навичок та умінь конкретного керівника або кандидата на керівну посаду, в ідеалі - методом 360 градусів.
- Респондентам пропонується заповнити «Бланк відповідей» що містить опис умінь і психологічних якостей особистості керівника. Необхідно визначити, наскільки та або інша властивість виражена у оцінюваного керівника. Бали оцінки означають: 5 - властивість виражена у високому ступені й проявляється завжди; 4 - властивість виражена в ступені вище за середній й проявляється часто; 3 - властивість виражена в середньому ступені; 2 - властивість виражена в ступені нижче середнього; 1 - властивість практично не виражена й не проявляється в професійній діяльності.

Оцінці підлягають наступні 29 якостей:

1. *Точна самооцінка.* Поведінка, що відображає, що людина точно розуміє, у чому складаються його сильні й слабкі сторони, і здатен оцінити, яким чином його вчинки впливають на дії оточуючих.
2. *Здатність до адаптації.* Уміння ефективно керувати в середовищі, що постійно змінюється, і вирішувати пов'язані із цим завдання керівництва персоналом, поточні проблеми.

3. *Здатність знаходити й розвивати таланти в своїй організації.* Уміння залучати, розвивати й утримувати в підрозділі талановитих людей; створювати середовище, що сприяє навчанню особового складу й усвідомленню потенційними лідерами своїх можливостей у тій або іншій сфері.

4. *Ділова проникливість.* Здатність приймати й використовувати економічні, фінансові й виробничі дані для точної діагностики сильних і слабких сторін свого підрозділу; визначення основних питань і розробка нових стратегічних напрямків і планів.

5. *Прагнення до змін.* Постійний пошук можливостей (і заохочення до цього інших) для використання новаторських підходів до рішення завдань, що стоять перед підрозділом.

6. *Уміння навчати й інструктувати людей.* Здатність вчасно допомогти підлеглим порадою, інструкцією й рекомендацією, а також забезпечення зворотного зв'язку про результати їхньої діяльності, що дозволяє людям досягти високої ефективності праці й домогтися точної звітності.

7. *Уміння спілкуватися й впливати на людей.* Уміння чітко й коротко виражати свої думки, почуття й ідеї як в індивідуальних, так і в групових ситуаціях; уміння користуватися мовними засобами й привертати увагу аудиторії.

8. *Педагогічні здатності.* Інтерес і любов до педагогічної діяльності; творчість у роботі; уміння впливати на людей; педагогічний такт; педагогічна вимогливість; активність, наполегливість, зосередженість і стриманість.

9. *Уміння спілкуватися із представниками різних культур, субкультур.* Уміння проявляти розуміння й адаптуватися до різних стилів і норм спілкування, що прийняті у різних соціальних групах, субкультурах; здатність мінімізувати стрес, що виникає при зіткненні представників різних соціальних груп, і використовувати такі ситуації як сприятливу можливість для подальшого росту й розвитку організації.

10. *Орієнтація на потреби підлеглих.* Формування стратегічних відносин з особовим складом, представниками інших підрозділів; забезпечення того, що точка зору підлеглих ураховується при прийнятті організаційних рішень у рамках основних цілей діяльності підрозділу.

11. Уміння налагоджувати стратегічні взаємини. Уміння використовувати потрібні стилі й методи міжособистісного спілкування для впливу на людей і побудови ефективних взаємин з підлеглими, представниками інших підрозділів, громадянами.

12. Націленість на результат. Прагнення встановлювати високі особисті й групові цілі; використання методів, що дозволяють відслідковувати прогрес на шляху до досягнення цих цілей; методична й послідовна робота з виконання поставлених завдань, що сприяє задоволенню підлеглих як від самого процесу досягнення цілей, так і від постійного самовдосконалення.

13. Уміння розподіляти й делегувати повноваження. Здатність правильно розподіляти повноваження, що дозволяє формувати в працівниках почуття хазяїна при рішенні важливих питань, пов'язаних з діяльністю організації, і стимулює їх розширювати свої здібності.

14. Енергійність. Володіння фізичними й розумовими здібностями, необхідними для рішення складних завдань, пов'язаних з діяльністю підрозділу в сучасних умовах.

15. Заповзятливість. Уміння сформулювати свою точку зору на основні фактори розвитку поточної ситуації й донести її до оточення; активне використання цієї інформації для визначення можливостей свого підрозділу.

16. Уміння визначити стратегічний напрямок розвитку свого підрозділу. Здатність визначити довгостроковий курс дій і врахувати всі обмежуючі фактори, що стосуються ресурсів, специфічних характеристик свого підрозділу.

17. Схильність до керівництва. Уміння сформувати імідж, що відповідає основним цінностям, прийнятним в підрозділі; уміння проявляти якості й риси характеру (крім розумових здібностей, навички, уміння і які-небудь особливі таланти), що викликають повагу до людини як до лідера.

18. Знання й дотримання нормативних документів. Глибоке знання законів і підзаконних актів, що регламентують діяльність органів внутрішніх справ і вміння організувати виконання їх особовим складом. Розуміння вимог, що ставляться до особового складу службово-оперативною діяльністю, уміння організувати гармонічне їхнє виконання.

19. Уміння впливати на оточення. Уміння використовувати потрібні стилі й прийоми міжособистісного спілкування, що дозволяють переконати людей у правильності своїх ідей і планів; здатність змінювати свою поведінку залежно від конкретних завдань, ситуацій і особистісних характеристик людей, з якими доводиться спілкуватися.

20. Прагнення вчитися. Прояв особистого прагнення постійно вчитися, а також уміння викликати в інших людях бажання до придбання нових знань і досвіду; постійна робота із забезпечення можливостей навчання.

21. Уміння управляти робочим процесом. Здатність ефективно управляти роботою інших людей шляхом ретельного планування робочого часу й правильного визначення пріоритетів, вимог і можливостей.

22. *Уміння мобілізувати ресурси.* Здатність керувати персоналом та іншими ресурсами відповідно до цілей підрозділу; активна участь у переговорних процесах і вміння одержувати доступ до ресурсів, що не входять у сферу основної компетенції.
23. *Здатність приймати рішення під час процесу діяльності підрозділу.* Уміння порівнювати й зіставляти наявні технічні можливості; збирати необхідну інформацію й визначати основні моменти; дотримуватися обраного альтернативного курсу, визначеного з урахуванням конкретних даних про наявні ресурси, обмеження й інші можливості підрозділу.
24. *Здатність переконувати.* Здатність впливати на людей, змушуючи погодитися зі своєю точкою зору й з певним напрямком дій.
25. *Позитивний склад характеру.* Прояв позитивної настроєності в складних і проблемних ситуаціях; забезпечення оптимістичного (і в той же час реалістичного) відношення до майбутнього й до тих сприятливих можливостей, які воно несе особовому складу підрозділу.
26. *Уміння розпізнавати зміни в середовищі.* Широке розуміння й знання того, як працює організація в цілому; чітке відстеження організаційних, політичних і соціальних тенденцій.
27. *Уміння доносити своє бачення до оточення і доводити свою правоту.* Здатність донести до оточення суть стратегії підрозділу; формування чіткого бачення майбутнього підрозділу й уміння допомогти іншим людям зрозуміти й відчути, наскільки нинішня ситуація зміниться на краще, якщо реалізувати це бачення.
28. *Уміння формувати ефективні команди.* Використання потрібних методів і стилів міжособистісного спілкування для забезпечення розвитку, мотивації й роботи команди в потрібному напрямку.
29. *Уміння цінувати різноманіття трудових ресурсів.* Формування й підтримка середовища, що сприяла б тому, що абсолютно всі його учасники з повною віддачею сил прагнули б до досягнення організаційних цілей.

Обробка результатів.

Підраховується загальна кількість балів по всіх пунктах і сума ділиться на 29. Отриманий результат інтерпретується відповідно до таблиці:

Діапазон балів	Рівень сформованості лідерських якостей, умінь і навичок
4,4 – 5,0	Високий
3,6 – 4,3	Вище за середній
2,6 – 3,5	Середній
1,8 – 2,5	Нижче середнього
1,0 – 1,7	Низький

Методика 2. Рейтингова оцінка професійно важливих якостей, умінь і навичок керівника

- Для рейтингової оцінки професійно важливих якостей, умінь і навичок керівника використовується анкета, яка дає можливість оцінити їх методом незалежних характеристик, кількісно виразити рівень їх сформованості та співвіднести дані в рейтинговій системі, виявити керівника з найвищим та найнижчим рейтингом. Незалежні експертні оцінки відображають громадську думку про людину як про члена колективу і є статистичною сукупністю індивідуальних уявлень про неї.
- Пункти анкети описують риси особистості, які необхідні керівнику для ефективного виконання своїх функцій і характеризують його як лідера. Вони відносяться до таких специфічних інтегральних факторів: адаптаційна мобільність, емоційне лідерство, здатність до інтеграції соціальних функцій (ролей), контактність, стійкість до стресу, загальний інтелектуальний рівень, особливості пам'яті, психологічні особливості характеру та темпераменту, вольові якості.
- Анкета містить **51** пару антонімічних якостей. Ліворуч розташовані негативні якості, праворуч – позитивні.

- **Процедура проведення.** Заповнюється анкета на кожного керівника, якому дається **рейтингова оцінка, не менш ніж 15 особами, що мають безпосередній досвід роботи з ним.** Експерти (особи, що дають оцінки) повинні бути з людиною, якій вони дають характеристики, у стосунках особистої взаємодії. Крім того, **бажано, щоб експертна група складалась із людей, що займають різні місця в офіційній та неофіційній структурі колективу.** В найкращому разі це мають бути всі підлеглі, прямі керівники, а також керівники інших підрозділів організації, з якими оцінювана особа безпосередньо контактує (тобто оцінка на 360 градусів). В анкеті кожний експерт відмічає ступінь вираженості тієї чи іншої особистісної якості кандидата за семибальною системою. Один бал відповідає максимальній вираженості якості, яка знаходиться у лівій частині бланку (негативна якість), сім балів - максимальній вираженості якості, що знаходиться в правій частині бланку (позитивні якості); оцінка чотири бали відповідає врівноваженості якостей антонімічної пари.
- При заповненні у бланку ставиться позначка "+" в графі, що вміщує той бал, якому, на думку експерта, відповідає вираженість особистісної якості керівника, на якого дана анкета заповнюється.

Анкета

рейтингової оцінки професійно важливих якостей,

вмінь і навичок керівника

П.І.Б. КЕРІВНИКА _____ ПОСАДА _____ СТАЖ _____ ДАТА _____

П.І.Б. ТА ПОСАДА ЕКСПЕРТА (ЯКИЙ ЗАПОВНЮЄ АНКЕТУ) у разі конфіденційного (не анонімного) характеру дослідження.

	Якості особистості	1	2	3	4	5	6	7	Якості особистості	N
1.	Безініціативний								Ініціативний	1.
2	Байдужний до своєї роботи								Захоплений своєю роботою	2
3	Не має авторитету								Авторитетний	3
4	Байдужий до творчої інтелектуальної діяльності								Виявляє стійкий інтерес до творчої інтелектуальної діяльності	4
5	Грубий								Чемний	5
6	Не прагне впливати на інших								Прагне впливати на інших	6
7	Нецілеспрямований								Цілеспрямований	7
8	Байдужий до оточуючих								Чуйний	8
9	Безвідповідальний								Високо відповідальний	9
10	Залежний								Самостійний	10
11	Консервативний, діє за стереотипами								Творчий, оригінальний	11
12	Самозакоханий								Самокритичний	12

12	Самозакоханий								Самокритичний	12
13	Агресивний								Стриманий, урівноважений	13
14	Не здатний вислухати і переконати								Здатний вислухати і переконати	14
15	Недружелюбний								Дружелюбний	15
16	Непрактичний								Практичний	16
17	Має шаблонне мислення								Має гнучкий ум	17
18	Не уміє вирішувати конфлікти								Уміє вирішувати конфлікти	18
19	Дратівливий								Спокійний	19
20	Знання одержує епізодично і хаотично								Прагне до безупинного поповнення і поглиблення знань	20
21	Не володіє інформацією								Прагне до інформованості	21
22	Невпевнений у собі								Впевнений у собі	22
23	Не користується повагою								Користується повагою	23
24	Замкнений								"Відкритий" у спілкуванні	24
25	Не здатний налагоджувати ділові стосунки								Здатний налагоджувати ділові стосунки	25
26	Не стійкий до стресів								Стійкий до стресів	26
27	"Зажатий" у поведінці								Спонтанний у поведінці	27
28	Скандальний								Поступливий	28
29	Є тільки формальним лідером								Має риси емоційного і ділового лідера	29
30	"Закритий" для нового досвіду								"Відкритий" для нового досвіду	30

Процедура обробки:

1. Підраховується сума відміток у кожному стовпчику.
2. Отримана сума помножується на кількість балів, що вказані вгорі кожного стовпчика (від 1 до 7).
3. Визначається загальний бал, який складає суму усіх отриманих значень у вертикальних стовпчиках бланку за формулою:

$$ЗБ = n1 + 2n2 + 3n3 + 4n4 + 5n5 + 6n6 + 7n7$$

де *ЗБ* - загальний бал за всіма даними анкети; *n1, n2, n3, n4, n5, n6, n7* - кількість позначок в першому - сьомому стовпчиках; *1 - 7* - номери вертикальних стовпчиків (бали).

Рейтингова оцінка підраховується шляхом знаходження середнього арифметичного загальних балів, отриманих за всіма анкетами, що заповнені на одного керівника.

- Наприклад, якщо на працівника заповнювали анкету 3 чоловіки, то складаються бали, отримані за цими трьома анкетами та сума ділиться на три. Високі показники балів відповідають високому рівню розвитку позитивних особистісних якостей, низькі показники - низькому рівню. При порівнянні отриманих загальних оцінок працівників складається їх рейтинг: від керівника із самими високими оцінками до керівника із самими низькими.
- Крім того, проводиться якісний аналіз професійно важливих якостей і навичок керівника та складається індивідуальний профіль рівня їх розвитку.

- Для наочності рекомендується відобразити індивідуальний профіль у вигляді графіку або гістограми, де на осі абсцис (X) розташовують шкали професійно важливих якостей, а на осі ординат (Y) - їх кількісні значення (середні значення експертних оцінок) (див. приклад далі).
- Для цього підраховуються середні бали за такими шкалами:

Шкали	Номера якостей у бланку
Адаптаційна мобільність	4, 6, 20, 21, 27, 30, 37, 38.
Емоційне лідерство	3, 23, 29.
Ділове лідерство	1, 2, 9, 10, 16, 34
Здатність до інтеграції соціальних функцій (ролей)	35, 36, 39, 40, 41, 51.
Контактність	14, 18, 24, 25, 42, 43, 44, 45.
Стійкість до стресу	26, 31, 46, 47.
Рівень розвитку когнітивних процесів	11, 17, 33, 49, 50
Психологічні особливості характеру та темпераменту	5, 8, 12, 13, 15, 19, 28.
Вольові якості	7, 22, 32, 48.

Психологічне значення шкал:

1. Адаптаційна мобільність – фактор, що визначає роль та місце особистості в динаміці міжособистісних взаємодій у малих соціальних групах - її соціометричний статус та позицію у функціональній структурі ділових стосунків.

До психологічних якостей адаптаційної мобільності відносяться схильність, стійкий інтерес до творчої інтелектуальної діяльності, прагнення до безперервного поповнення та поглиблення знань, інтелектуальна стійкість до стресів (якість особистості, коли зовнішня проблемна ситуація викликає потребу в оволодінні новими знаннями та необхідність у творчих рішеннях, і це не стримує, а стимулює інтелектуальну діяльність), спонтанність у поведінці, збалансованість продуктивної та репродуктивної фаз мислення та ін.

До соціально-психологічних факторів адаптаційної мобільності в груповій динаміці відносяться прагнення впливати на інших, схильність до безперервних якісних змін умов праці, здатність протистояти дестабілізуючому впливу негативних форм поведінки та ін.

2. Емоційне лідерство як "по вертикалі", так й "по горизонталі" в неформальних групах організаційної структури. Це високий неформальний статус в колективі, здатність вести за собою підлеглих на основі позитивного емоційного ставлення, викликати у них довіру.

3. Ділове лідерство в неформальній групі свого колективу при рішенні більшості проблемних ситуацій, що виражається в здатності ефективно керувати людьми на основі професійної компетентності, досвіду, високого рівня розвитку ділових якостей.

4. Здатність до інтеграції соціальних функцій (ролей) - пристосування своєї поведінки до рольових очікувань інших учасників соціального контакту. Умовою успішного керівництва є всебічне урахування керівником рольових очікувань підлеглих. В окремому випадку здатність до інтеграції соціальних функцій означає вміння бути й неформальним емоційним лідером, й адміністратором, регламентованим посадовими інструкціями, правовими установками та неформальними нормами, що склалися в даній організації.

5. Контактність - здатність до встановлення позитивних соціальних контактів. Цей інтегральний фактор обумовлений такими соціально-психологічними якостями особистості, як "відкритий" характер у спілкуванні, прагнення до інформованості, високий рівень домагань, честолюбне прагнення до ствердження своєї особистості, здатність встановлювати ділові зв'язки, розташовувати людей до себе, вміння подивитися на конфліктну ситуацію очима тих, хто конфліктує, здатність вислухати та переконати.

6. Стійкість до стресу як інтегральний фактор, який можна поділити на ряд характеристик, серед яких важливими є інтелектуальна та емоційна стійкість до стресових ситуацій. Йдеться про такі виробничі ситуації, які вимагають негайних рішень в умовах дефіциту часу та неповної інформації, ділових суперечностей та особистісних конфліктів.

7. Рівень розвитку когнітивних процесів: загальний інтелектуальний рівень; професійна пам'ять; творчі здібності.

8. Психологічні особливості характеру та темпераменту. Характер – це закріплена в індивіді система генералізованих узагальнених спонукань. Кожна властивість характеру завжди є тенденцією до здійснення в певних умовах певних вчинків. Основною складовою характеру є ставлення особистості до відповідних типових обставин. Якщо прояви темпераменту є відносно незалежними від змісту і ситуації діяльності (є формальними), то властивості характеру проявляються лише у відповідних ситуаціях (наприклад, ставлення до праці дієво проявляється лише в процесі праці). В структурі характеру виділяють такі найбільш значущі ставлення: до себе, до оточуючих людей, до праці. Кожне ставлення має в собі потужний мотиваційний заряд, джерела якого знаходяться в сфері потреб людини.

9. Вольові якості. Це якості, які забезпечують здатність відповідним чином організувати психічну діяльність людини, спрямовувати її на виконання певних завдань і вимог, переборювати труднощі, що виникають у діяльності (цілеспрямованість, рішучість, витримка, самостійність, мужність, наполегливість).

- Наведемо приклад обробки та інтерпретації результатів анкети рейтингової оцінки професійно важливих якостей, умінь і навичок керівника. Для побудови профілю необхідно користуватись наступним алгоритмом:
- 1. Підрахувати середній бал по кожній з 9 шкал (див. перелік шкал та якостей, що їх складають). Для цього отримують суму експертних оцінок та ділять її на кількість питань (якостей), що складають шкалу. Наприклад, за першою шкалою були отримані оцінки: 3; 2; 5; 5; 6; 1; 4; 6. Знаходимо середній бал: $3+2+5+5+6+1+4+6/8 = 4$. І так далі за всіма 9 шкалами. В даному прикладі ми отримали такі бали:

Номер шкали	Експертні оцінки (за номерами якостей у бланку)								Середній бал
1	3	2	5	5	6	1	4	6	4
2	5	4	3						4
3	4	5	5	3	7	6			5
4	5	7	5	5	7	3			5,3
5	4	2	5	2	6	7	4	3	4,1
6	5	2	4	4					3,7
7	1	2	4	5	6				3,6
8	4	6	4	7	5	7	5		5,6
9	3	3	2	6					3,5

2. Якщо в дослідженні приймали участь 5 експертів, їх середні оцінки складаються за кожною шкалою і отримана сума ділиться на кількість експертів, тобто отримують середні бали за результатом опитування 5 експертів.

3. Далі на основі отриманих середніх балів будується індивідуальний профіль рівня розвитку професійно важливих якостей та навичок керівника (рис.1).

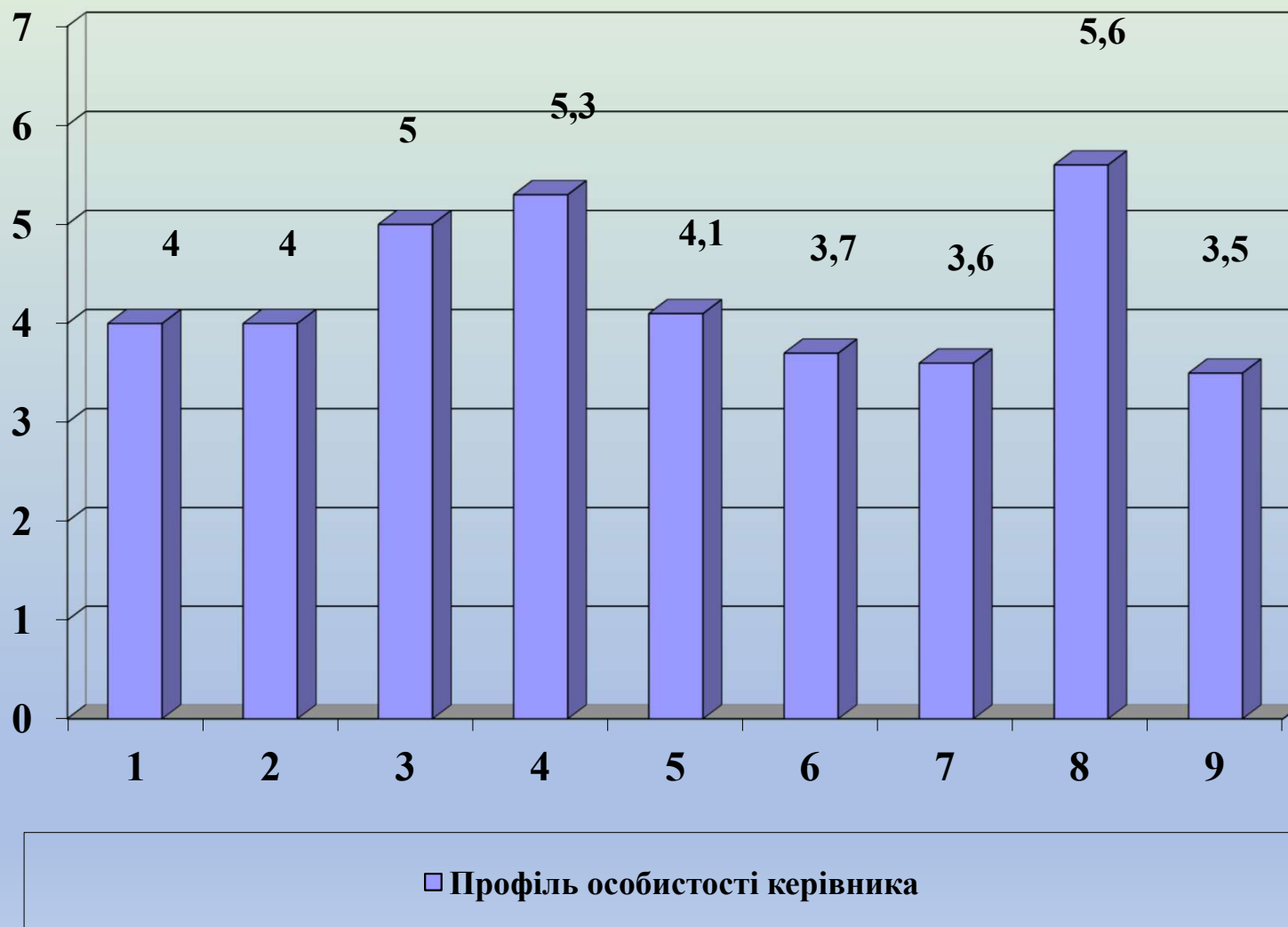
4. Якісний аналіз структури професійно важливих якостей. Профіль наочно показує рівень розвитку структури професійно важливих якостей та навичок керівника (кандидата на посаду керівника) і дає можливість зробити її якісний аналіз.

В даному прикладі аналіз профілю в цілому показує, що він є досить рівним і оцінки за всіма 9 шкалами є близькими до середніх (3,5-4 балів). Максимальні (6-7 балів) та мінімальні (0-2 бали) оцінки не були отримані ні за однією шкалою.

Найбільш високі оцінки в даному профілі отримали шкали "Психологічні особливості характеру та темпераменту" (5,6 балів), "Здатність до інтеграції соціальних функцій" (5,3) і "Контактність" (5).

Найбільш низькі - "Вольові якості" (3,5), "Рівень розвитку когнітивних процесів" (3,6) і "Стійкість до стресу" (3,7).

Рівень сформованості якостей



Таким чином, випробуваний характеризується чемним, дружелюбним та небайдужим ставленням до людей, самокритичністю, низьким рівнем агресивності, спокійним та поступливим характером. Він здатний пристосувати свою поведінку до ролевих очікувань оточуючих, йому притаманне вміння бути й неформальним емоційним лідером, й адміністратором, дотримується регламентованих посадових інструкцій та неформальних норм, що склалися в організації.

Крім того, випробуваний має "відкритий" характер у спілкуванні, а також прагнення до інформованості, високий рівень домагань, честолюбне прагнення до ствердження своєї особистості, здатність встановлювати ділові зв'язки, розташовувати людей до себе, вміння подивитися на конфліктну ситуацію очима тих, хто конфліктує, здатність вислухати та переконати. Всі вказані якості виражені у випробуваного на рівні вище середнього.

Поряд з цим у нього вольові якості, стійкість до стресу, загальні інтелектуальні та творчі здібності - на середньому рівні та нижче середнього.

Висновок: Загальний середній рівень розвитку професійно важливих якостей випробуваного не дозволяє рекомендувати його призначати на посаду керівника.

У випадку відсутності інших кандидатів на дану посаду можна використовувати цього випробуваного в якості виконуючого обов'язки начальника із контролем його діяльності та повторним його тестуванням (проведенням експертного опитування) через 3-6 місяців із залученням не менше 7-10 експертів. Якщо і при повторному дослідженні кандидат отримає середні і нижче оцінки, призначати його на посаду керівника не рекомендується.

- **Методика 3. “Оцінка стилю лідерства”**

- Кожна людина має свій, найбільше природний для неї стиль лідерства, що буде більш-менш ефективним у залежності від культури, контексту, особистісних якостей працівників і бажаного результату. Одна з умов ефективної комунікативної стратегії для лідера - навчитися краще усвідомлювати особливості свого стилю лідерства і збагатити його, щоб успішно діяти в більш широкому діапазоні ситуацій.
- Для оцінки кандидата на керівну посаду або конкретного керівника спеціаліст HR вибирає експертів, які безпосередньо працюють з випробуваним, і пропонує їм в індивідуальній формі заповнити на нього “Бланк оцінки стилю лідерства”. Потім результати узагальнюються. За результатами експертного опитування складається графічний профіль стилів лідерства випробуваного. Оптимальна кількість експертів 5-10 чоловік.

Характеристика стилів лідерства.

Не - лідерство

Уникає рішень, при необхідності відстороняється, не втягується і не займає ніякої позиції.

Менеджмент виключень. Втручається, тільки коли працівники відхиляються від задуманого напрямку. Якщо все йде, як очікувалось, не намагається нічого змінювати. Дає негативний зворотній зв'язок, коли щось не відповідає встановленим стандартам.

Умовна винагорода. Встановлює винагороду в залежності від зусиль. Каже працівникам, що вони повинні робити, щоб отримати винагороду. Гарантує працівникам, що вони отримають те, що бажають, у обмін на прикладені зусилля. Встановлює певну форму подяки за гарну роботу.

Характеристика стилів лідерства.

Менеджмент задач. Створює у працівників чітку уяву про бажану мету і факти, які будуть свідчити про її досягнення. Заохочує працівників використовувати власні здібності і ресурси.

Інтелектуальна стимуляція. Ідеї лідера спонукають працівників переглянути власні уявлення. Старі проблеми вирішують новими способами. Робить акцент на інтелекті, раціональності і обережному вирішенні проблем.

Стиль, який надає натхнення. Діє як "капітан команди уболівальників", мотивуючи і надаючи натхнення працівникам робити все, на що вони здатні, або навіть більше. Основний акцент робить на цінностях і посиленні переконання в майбутніх можливостях.

Індивідуальний підхід. Приділяє персональну увагу усім працівникам, навчає кожного члена групи, виступає в ролі тренера і радника.

Харизматичний (ідеалізований вплив). Створює уявлення глобальних результатів діяльності і стратегічне призначення організації, дає працівникам відчуття цілі. Є зразком для наслідування працівників. Заслужує на повагу і довіру.

Контрольні питання та завдання для самопідготовки:

1. Як оцінити лідерські якості кандидата на керівну посаду?
2. Як оцінити методи та стиль управління керівника?
3. Розробити програму КСД за темою: оцінка стилю управління в колективі
4. Провести соціометричне дослідження та розробити рекомендації щодо обрання на роль керівника одного з членів колективу (за ситуацією-завданням, що надає викладач).
5. Розробити програму КСД за темою: вертикальні відносини в організації
6. Розробити програму КСД за темою: характеристика керівника очима підлеглих.

Література:

1. Білорус Т.В. Практикум з менеджменту: навчальний посібник. – К.: Київський національний університет імені Тараса Шевченка, 2020. – 185 с.
https://www.researchgate.net/publication/349713692_PRAKTIKUM_Z_MENEDZMENTU_Na_vcalnij_posibnik_KIIV_2020
2. Менеджмент персоналу: Навч. посіб. / За заг. ред. д. е. н., проф. В. Я. Брича. – Тернопіль: ТНЕУ, 2012. – 520 с. chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/33670/1/%D0%9C%D0%B5%D0%BD%D0%B5%D0%B4%D0%B6%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82%20%D0%BF%D0%B5%D1%80%D1%81%D0%BE%D0%BD%D0%B0%D0%B%D1%83%202012.pdf
3. Богдан О. Що варто знати про соціологів та соціальні дослідження? Посібник-довідник для громадських активістів та всіх зацікавлених. К.: Дух і літера, 2015. 380 с.
4. Паніна Н. В. Технологія соціологічного дослідження. Київ: Наукова думка, 2006. 232 с.
5. Управління персоналом : підручник / О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямулич, О. В. Потьомкіна, О. В. Середа; за заг. ред. О. М. Шубалого. – Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2018. – 404 с. chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/https://lib.lntu.edu.ua/sites/default/files/2021-03/%D0%A3%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F%20%D0%BF%D0%B5%D1%80%D1%81%D0%BE%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D0%BE%D0%BC%20%D0%BF%D1%96%D0%B4%D1%80%D1%83%D1%87%D0%BD%D0%B8%D0%BA%202018.pdf

- Як провести соціологічне дослідження: методичні рекомендації / Упоряд. та заг. ред. О.М. Балакіревої та О.О. Яременка. – К.: Державний ін.-т проблем сім'ї та молоді, 2004. – 264 с.
- Якісні дослідження в соціологічних практиках: навчальний посібник / За ред. Н. Костенко, Л. Скокової. Київ: Інститут соціології НАНУ, 2009 400 с. https://i-soc.com.ua/assets/files/library/gs_ok.pdf
- Кодекс професійної етики соціолога. Затверджений П'ятим з'їздом Соціологічної асоціації України. 20 травня 2004 року. Київ



**КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА.
ЛОЯЛЬНІСТЬ ПЕРСОНАЛУ ДО
ОРГАНІЗАЦІЇ.**

Тема 8

План:

- 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**

1. 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.

Функції організаційної культури:

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

Елементи організаційної культури:

- ✓ **ідеали,**
- ✓ **корпоративні цінності,**
- ✓ **установки,**
- ✓ **норми,**
- ✓ **звичай.**

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

1. Діяльнісно-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.

3. **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.

4. **Поведінковий культурний комплекс** охоплює 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.

3. Види корпоративної культури та її вплив на організацію

1. 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.

2. 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.

3. Залежно від особливостей стосунків усередині структур розрізняють 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 різні класифікації типів організаційної культури. Їх доцільно розглядати під час аналізу мети та вибору методики для її дослідження.

4. 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. Стеклової, 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.

А. 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.

2.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»

3. Методика «Огляд організаційної культури» (ОСІ) 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» (ОСІ) 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» (ОСІ) 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 .

4. 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».

Б. 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 індивідумом та іншими індивідумами в організації, тобто наскільки люди поведуться як індивідуалісти, а не як члени групи.

2. 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» (ОСР) О'Рейллі, Чатмана і Калдвелла (1991)

Методика «Профіль організаційної культури» (ОСР) розроблена О'Рейллі, Чатманом і Калдвелл для характеристики психологічного клімату організації. Аналіз результатів, отриманих за допомогою ОСР, 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 (ОCS) С. Гласер і С. Заманоу (1983)

У методиці ОCS, 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 відчують 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 ОCS нараховує 31 питань, при чому в методику допускається додавати до шести вищезгаданих параметрів додаткові параметри, які найповніше характеризують сферу діяльності конкретної організації.

5. 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.

В. Методики з визначення рівня організаційної культури організації

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.

5. Поняття, види та чинники лояльності персоналу організації

У літературі з управління персоналом розглядається кілька типів ставлення співробітників до компанії: задоволеність, лояльність, залученість.

- *Задоволеність* означає, що людину в цілому влаштовує компанія, у якій вона працює. Вона задоволена певними складовими, наприклад зарплатою, умовами праці, можливостями навчання. Проте, якщо виникне більш приваблива пропозиція, він/вона може, не довго замислюючись, змінити роботу.
- Лояльність персоналу — це позитивне ставлення працівника або службовця до керівництва, політиці організації і колективу, в якому він працює.
- *Лояльність* означає прихильність до організації: співробітник готовий трудитися тут ще довгий час, залишаючись відданим працівником. У лояльності можуть бути різні підстави, серед яких і та, що посередній працівник буде лояльний, тому що знає: ніхто його не візьме на іншу роботу.
- 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 керівництво.
- *Залученість* (англ. - engagement) вважається найкращим ставленням до організації, коли людина дбає про свою компанію, викладається і намагається працювати якнайкраще. У термінах підприємницької моделі, „залучений” співробітник сприймає бізнес компанії як свій, і вважає своїм обов'язком внести свій внесок у його процвітання. Таким чином, залученість можна визначити як стан емоційної й інтелектуальної прихильності компанії, що спонукує співробітника виконувати його роботу якнайкраще.
- Було б концептуально не вірно розглядати задоволеність, лояльність та залученість як рівні (градації) однієї змінної. **Якщо рівень задоволеність передбачає позицію на шкалі того, „що співробітник хоче отримувати”, то залученість свідчить позицію на іншій шкалі: „що співробітник готовий віддавати”. Співвідношення між цими поняттями, як виявили численні дослідження, є складними, неоднозначними**

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 відчутти 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.

- **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.

○ Лояльність персоналу являє собою певну форму прихильності, відданості, прилучення співробітників до компанії, у якій вони працюють. Лояльність, однак, може базуватися на зовсім різних підставах. Найбільш поширеною класифікацією видів лояльності (прихильності) персоналу є класифікація, запропонована в роботі **Meyer and Allen, 1991.** , які можна виділили три види лояльності:

1. Перший вид - *continuance commitment* - найчастіше перекладається як **тривала лояльність/прихильність**. Причини лояльності лежать у тім, що людина через звичку, довгу роботу в компанії не бажає нічого змінювати, діє традиційно; або розглядаючи плюси і мінуси, можливі придбання і втрати, думає, що вигідніше продовжувати працювати в даній організації, ніж її залишити. Тут має місце прихильність організації як тривала звичка або розрахунок. Наприклад, людина передпенсійного віку виявляє прихильність організації через те, що малоімовірно знайти хорошу роботу в такому віці.

2. Нормативна лояльність/прихильність (*normative commitment*). У цьому випадку людиною керує почуття обов'язку, норма взаємності, вдячності. Наприклад, організація оплатила навчання співробітника, забезпечила його житлом або надала можливість захистити дисертацію. **З погляду співробітника, було б непорядно залишати організацію після такого ставлення до себе, натомість треба сумлінно в ній попрацювати, хоч би деякий час, виправдати кошти, які в нього/неї вкладені. Навіть якщо на ринку є більш привабливі можливості.**

3. Афективна (емоційна) лояльність/прихильність (*affective commitment*). Цей вид лояльності означає, що людина відчуває емоційну прихильність до компанії, у якій працює, ідентифікує себе з нею, відчуває себе її невід'ємною частиною, з любов'ю приймає цінності і цілі організації, «вживається» в них. Працівник в даному випадку лояльний компанії, тому що відчуває задоволення від того, що є одним з її співробітників; вона йому подобається; він пишається своєю роботою. Емоційно лояльні співробітники, як показують численні дослідження, демонструють відносно більшу ефективність праці. Саме емоційна лояльність має пряме відношення до залученості працівників у спільну справу організації.

Зазначені три види лояльності можуть бути поєднаними, наприклад, людина давно працює в компанії, звикла та емоційно прив'язана до своєї роботи, вдячна за те, що компанія для неї особисто зробила, і тому навіть і не думає про зміну роботи.

Залученість

- Залученість означає, що співробітники прагнуть зробити свій внесок в успіх компанії і дійсно докладають для цього додаткові зусилля.
- Можливо, феномен залученості краще можна пояснити через формулу: *залученість = лояльність + вмотивованість*. Така сума дозволяє одержати зовсім новий ефект лояльності. Залучені працівники стають не просто частиною, але й «адвокатами» компанії. Вони щиро пишаються своєю організацією, вважають її діяльність важливою для суспільства, і більшість з них рекомендують її продукти й послуги своїм друзям і знайомим. Таким чином, залученість співробітників породжує залученість клієнтів, а вони потім рекомендують компанію своїм друзям і знайомим, утворюючи тим самим «вірусне» маркетингове просування. Статистично доведено, що динаміка розвитку сервісних бізнесів на конкурентних ринках прямо зв'язана з величиною показника NPS (Net Promoter Score), що визначає готовність клієнтів рекомендувати компанію своїм друзям і знайомим, а NPS, у свою чергу, залежить від ступеня залученості співробітників.
- У залучених, відданих роботі працівників зростає відповідальність за результати своєї праці, з'являється ініціатива. Їх віра в справу організації, її призначення дає імпульс прискоренню розвитку бізнесу і підвищенню його ефективності. Залученість, таким чином, породжує енергію для росту.

- Відповідно до досліджень Hewitt Associates, компанії, в яких кількість залучених співробітників більше 60%, мають більш високі фінансові результати. Так, аналіз даних більш чим 1500 компаній показав, що сукупний дохід акціонерів (TSR - total shareholder return) компаній, як мінімум дві третини яких залучені, складає 24%, що істотно вище за середнє. У той же час, у компаній з рівнем залученості від 40% до 60% сукупний дохід акціонерів складає усього лише 3%, що помітно нижче середнього. У компаній з рівнем залученості менше 40% сукупний дохід акціонерів негативний і складає -18%, що означає падіння прибутків і курсу акцій. Таким чином, залученість співробітників є показником, що дійсно зв'язаний з фінансовими результатами компаній. Крім поліпшення загальних фінансових результатів, у компаній з високим рівнем залученості співробітників, підвищується продуктивність, знижується плинність, росте лояльність клієнтів.
- Співробітники Інституту Геллапа (Gallup Institute), дослідивши залученість персоналу і її фінансові результати для великої роздрібної мережі в США (300 магазинів, 27800 респондентів), отримали наступні результати:
 - 1. У магазинах, у яких рівень залучення персоналу вищий за 75%, продажі перевищували середнє значення на 4,56%, а в магазинах з рівнем залученості нижче 25% продажі були на 0,86% нижче середнього значення. Різниця в товарообігу склала 104 млн. доларів
 - 2. Магазины з рівнем залученості вище за 75% показали прибутковість на 14% вище плану, магазини з рівнем залученості нижче 25% – нижче на 30%.
 - 3. Плинність кадрів: кожний із магазинів з рівнем залученості вище 75% зберігав приблизно на 20 співробітників у рік більше, ніж магазини з рівнем залученості нижче 25%. По всій групі магазинів це означає, що кращі магазини зберігають приблизно на 1000 співробітників більше, що приводить до прямого зниження витрат на 27 млн. доларів.

- Отже, у компаніях з високим рівнем залученості працівників дійсно хочуть працювати кращі люди, тому що ці компанії створюють їм кращі умови для роботи і самореалізації. І навіть якщо хедхантери будуть обіцяти золоті гори, залучений працівник не змінить роботу, адже в компанію з високим рівнем залученості персоналу люди прагнуть потрапити, а не звільнитися з неї. Вона забезпечує таку роботу, що надихає щоранку йти на неї. При цьому інтерв'ю зі співробітниками з високими показниками захопленості роботою говорять про те, що вони не трудоголіки. Вони працюють не тому, що в них є деяке хворобливе тяжіння до роботи, а тому робота для них – це задоволення.

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, яка 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 друзі чи колезі?»
- Відповідь має бути дана за шкалою від 0 до 10, де 0 — ніколи не порекомендую, а 10 — із задоволенням порекомендую.
- 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 друзі чи колезі?"
- Питання eNPS: "Наскільки ймовірно, що ви порекомендуєте цю компанію як місце роботи за шкалою від нуля до десяти?"
 - o Спочатку Райхельд виділив лише одне питання. Але пізніше він виявив, що наявність другого питання дає кращі результати. Реальна цінність полягає у наступному питанні "чому".
 - o Друге питання допомагає обґрунтувати бал, виставлений для першого питання, та має велике значення для роботодавця. Формулювання цього питання має бути обране залежно від відповідей.
 - o 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?
 - o Якщо хтось дав вам низький бал, наприклад, 3 із 10, варто запитати:
 - Чому ви не хочете рекомендувати компанію?
 - Чому ви поставили таку оцінку?
 - o 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 дізнатися, 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 можна зробити, це показати щирі турботу і вислухати їхні проблеми. Якщо співробітники відчують, 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.

$$eNPS = \% \text{ прихильників} - \% \text{ критиків}$$

○ 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 потрібно 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 Наталії 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...»).

Дослідження залученості персоналу

- дослідницька група Gallup запропонувала невеликий опитувальник, що складається усього з 12 запитань (так званий Q12). Чим більше позитивних відповідей дає на них співробітник, тим більш високим рівнем залученості він характеризується.
- Опитувальник був розроблений на основі численних фокус-груп і інтерв'ю. У цілому в дослідженні взяли участь 87 000 підрозділів різних компаній і більш мільйона співробітників. У результаті були відібрані 12 запитань, відповіді на які найбільшою мірою корелюють (зв'язані) з основними показниками ефективності персоналу. Дослідження показало, що співробітники, які дають максимальне число позитивних відповідей на ці 12 питань:
 - у меншому ступені схильні до звільнення з компанії;
 - більш продуктивні у своїй діяльності;
 - приносять компанії більш високий прибуток;
 - більш успішні в продажах і установленні взаємин із клієнтами (якщо мова йде про співробітників, зайнятих у продажах).
- Таким чином, опитувальник дозволяє оцінити рівень залученості (а виходить, і продуктивності) персоналу компанії в цілому, підрозділу компанії й окремого співробітника.

Опитувальник Q12:

1. Чи знаєте Ви, що очікує від Вас роботодавець?
2. Чи маєте Ви необхідні матеріали й інструменти для належного виконання своєї роботи?
3. Чи маєте Ви можливість щодня робити на своїй роботі те, що Ви робите найкраще?
4. Чи одержували Ви за останні 7 днів схвалення або похвалу за добре виконану роботу?
5. Чи відноситься Ваш безпосередній керівник або хтось інший на роботі до Вас як до особистості?
6. Чи сприяє хтось на Вашій роботі Вашому професійному розвитку?
7. Чи приймається до уваги Ваша точка зору?
8. Чи викликають у Вас місія і стратегія вашої компанії почуття значимості виконуваної Вами роботи?
9. Чи вважають Ваші колеги своїм обов'язком якісне виконання роботи?
10. Є чи у Вас на роботі справжній друг?
11. За останні півроку чи хтось говорив з Вами на роботі про Ваші професійні успіхи і досягнення?
12. За останній рік чи були у Вас на роботі можливості для придбання нових знань і професійного росту?

- **Компанія Hewitt Associates** запропонувала дещо іншу методику дослідження залученості. Вона теж виміряється шляхом проведення HR-дослідження, в якому **вимірювались як рівень задоволеності і лояльності персоналу, так і власне залученість співробітників і керівників**. Однак залучені співробітники визначалась іншим, ніж у Gallup Q12, способом.
- **Залученість, за операціоналізацією понять компанії Hewitt, виявляється за трьома видами поведження, які можна спостерігати:**
 - ***Говорити:*** співробітники постійно позитивно відзиваються про компанію серед колег, потенційних співробітників і клієнтів;
 - ***Залишатися:*** співробітники почувають потребу бути частиною компанії і залишаються в ній;
 - ***Прикладати зусилля:*** співробітники докладають додаткові зусилля в інтересах компанії за власною ініціативою.

Саме на діагностику цих трьох видів поведження і спрямовані 6 ключових тверджень опитувальника EES Hewitt Associates, з якими респонденти виражали ступінь своєї згоди за 6-бальною шкалою (*категорично не згоден, не згоден, скоріше не згоден, скоріше згоден, згоден, повністю згоден*):

- 1) Коли надається можливість, я дуже добре відзиваюся про роботу в нашій компанії;
- 2) Я без коливань рекомендував би нашу компанію своєму другу, який шукає роботу;
- 3) Будуть потрібні серйозні причини для того, щоб змусити мене піти з нашої компанії;
- 4) Я рідко думаю про те, щоб піти з компанії і працювати в іншому місці;
- 5) Наша компанія надихає мене щодня виконувати мою роботу якнайкраще;
- 6) Наша компанія мотивує мене досягати більшого, ніж звичайно очікується.

- Залученість персоналу досліджується в контексті мультифакторної моделі, яка складається з шістьох груп факторів задоволеності, які умовно названі: „компанія”, „сумарна винагорода”, „люди”, „робота”, „можливості”, „якість життя”.
- В цілому ці групи задають 20 факторів задоволеності, які впливають на залученість (табл. 2.1). У кожній організації, що досліджується, вимірювання йде за всіма цими факторами. Пропонується як мінімум два бенчмарка, для того, щоб керівництво могло порівняти свої показники з середнім рівнем по Україні та з кращими компаніями.

Таблиця 2.1.

Шість груп факторів задоволеності в дослідженні EES Hewitt Associates

Люди	Сумарна винагорода	Компанія
Топ-менеджмент	Оплата праці	Політики і процедури
Лінійний менеджмент	Пільги	Управління ефективністю
Колеги	Визнання	Репутація компанії
Люди як цінність		Бренд роботодавця
Якість життя	Робота	Можливості
Баланс «життя/робота»	Зміст роботи	Розвиток кар'єри
Умови роботи	Почуття завершеності	Навчання і розвиток
	Автономність	
	Ресурси	
	Бізнеси-процеси	

Зазначене вище дослідження дозволяє не тільки знайти місце своєї компанії у рейтингу залученості/задоволеності по країні, але й вивчити рівень залученості персоналу у структурних підрозділах; у залежності від рівня посади, включаючи топ-менеджерів; у різних демографічних зрізах (стать, вік і т.п.), порівняти думки керівництва і співробітників. Цікаві результати дає крос-аналіз залученості / задоволеності, який задає типологію працівників компанії за цими двома показниками. Приклад крос-аналізу залученості / задоволеності наведено у табл. 2.2.

Таблиця 2.2. Результати крос-аналізу залученості / задоволеності.

	задоволені	сумніваються	не задоволені
залучені	58% “Рушійна сила”	13% “Мученики”	1% “Ослаблені”
не залучені	10% “На грані”	16% “Майбутній потенціал”	1% “Думкою вже не в компанії”

- За підсумками дослідження на підставі індивідуальних результатів кожної компанії розробляється план дій, як для HR-підрозділу, так і для менеджменту компанії. Цей план, ґрунтується як на думці співробітників, так і на бенчмарках країни й галузі.
- Нажаль, інструментарій опитування EES Hewitt Associates є інтелектуальною власністю дослідницької компанії і не поширюється відкрито. Організації, яким бракує коштів на замовлення дослідження у Hewitt Associates, можуть створити власний інструментарій дослідження залученості-лояльності-задоволеності. У цьому разі не буде можливості бенчмаркінгу, але інструментарій можна якнайкраще пристосувати до особливостей організації і далі використовувати у якості моніторингу. Приклад такого інструментарію надано у додатку 1.
- У підсумку, дослідження дає можливість одержати об'єктивну інформацію про рівень залученості співробітників у компанії, виділити фактори, що впливають на цей показник саме у ваших співробітників, і, крім того, виробити план дій по його збільшенню. Повторимось: підвищення рівня залученості співробітників приносить плоди як компанії в цілому (високі бізнес-результати і стійкий розвиток), так і кожному співробітнику окремо (можливість самореалізації і професійного росту в сприятливому середовищі).

Контрольні питання та завдання для самопідготовки:

1. Розробити програму КСД за темою: корпоративна культура організації.
2. Розробити програму КСД за темою: залучення персоналу та його лояльність до організації

Література:

1. Білорус Т.В. Практикум з менеджменту: навчальний посібник. – К.: Київський національний університет імені Тараса Шевченка, 2020. – 185 с.
https://www.researchgate.net/publication/349713692_PRAKTIKUM_Z_MENEDZMENTU_Navcalnij_posibnik_KIIV_2020
2. Менеджмент персоналу: Навч. посіб. / За заг. ред. д. е. н., проф. В. Я. Брича. – Тернопіль: ТНЕУ, 2012. – 520 с. chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/33670/1/%D0%9C%D0%B5%D0%BD%D0%B5%D0%B4%D0%B6%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82%20%D0%BF%D0%B5%D1%80%D1%81%D0%BE%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D1%83%202012.pdf
3. Богдан О. Що варто знати про соціологів та соціальні дослідження? Посібник-довідник для громадських активістів та всіх зацікавлених. К.: Дух і літера, 2015. 380 с.
4. Паніна Н. В. Технологія соціологічного дослідження. Київ: Наукова думка, 2006. 232 с.
5. Управління персоналом : підручник / О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямулич, О. В. Потьомкіна, О. В. Середа; за заг. ред. О. М. Шубалого. – Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2018. – 404 с. chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://lib.lntu.edu.ua/sites/default/files/2021-03/%D0%A3%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F%20%D0%BF%D0%B5%D1%80%D1%81%D0%BE%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D0%BE%D0%BC%20%D0%BF%D1%96%D0%B4%D1%80%D1%83%D1%87%D0%BD%D0%B8%D0%BA%202018.pdf

1. Як провести соціологічне дослідження: методичні рекомендації / Упоряд. та заг. ред. О.М. Балакіревої та О.О. Яременка. – К.: Державний ін.-т проблем сім'ї та молоді, 2004. – 264 с.
2. Баннікова К. Потенціал організаційної культури в управлінні людськими ресурсами міжнародних компаній : монографія / К. Баннікова, К. Михайльова ; Нар. укр. акад. – Харків : Вид-во НУА, 2019. 232 с.
3. Фокіна-Мезенцева К.В. Мотиваційні основи корпоративної культури в системі менеджменту якості підприємства: теорія, методологія, практика: монографія. Херсон: Видавничий дім «Гельветика», 2018. 300 с. .
4. Харчишина О. В. Формування організаційної культури в системі менеджменту підприємств харчової промисловості: Монографія. – Житомир: Вид-во Житомирського державного університету ім. І Франка, 2011. – 289 с.
5. Мазурик О. В., Єрескова Т. В., Никифоренко Н. О. Методологія та методи соціологічних досліджень: практикум. Донецьк: Східний видавничий дім, 2011. 232 с.
6. Кодекс професійної етики соціолога. Затверджений П'ятим з'їздом Соціологічної асоціації України. 20 травня 2004 року. Київ

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

Кафедра _____ соціології і публічного управління _____
(назва)

**ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ З НАВЧАЛЬНОЇ
ДИСЦИПЛІНИ**

Практикум з дослідження організаційної поведінки
(назва навчальної дисципліни)

рівень вищої освіти _____ **другий (магістерський)** _____
перший (бакалаврський) / другий (магістерський)

галузь знань _____ **05 Соціальні та поведінкові науки** _____
(шифр і назва)

спеціальність _____ **054 Соціологія** _____
(шифр і назва)

освітня програма _____ **Соціологічне забезпечення економічної діяльності** _____
(назви освітніх програм спеціальностей)

вид дисципліни _____ **професійна підготовка (вибіркова)** _____
(загальна підготовка (обов'язкова/вибіркова) / професійна підготовка (обов'язкова/вибіркова))

форма навчання _____ **денна** _____
(денна / заочна)

Харків – 2023 рік

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

1. Поняття організації. Характерні та специфічні риси соціальної організації.
2. Структурні компоненти організації.
3. Основні типи організацій
4. Поняття організаційної поведінки та її об'єкти
5. Теорії, що пояснюють організаційну поведінку
6. Авторитарна, патерналістська, підтримуюча та колегіальна моделі організаційної поведінки
7. Соціальні статуси та ролі особистості в організації
8. Формальні та неформальні групи в організаціях
9. Основні напрямки дослідження організаційної поведінки та методи збору соціологічної інформації.

Література: 1-3, 6, 9-12

Під час підготовки до практичного заняття за темою 1 необхідно повторити матеріали навчального контенту з курсу «Методологія та методи соціологічних досліджень», а саме теми: «Етика проведення соціологічного дослідження»; «Етапи дослідження і підготовка проекту»; «Формулювання проблеми дослідження»; «Концептуалізація і операціоналізація»; «Висунення робочих гіпотез», «Поняття вимірювання в соціології»; «Складні шкали», «Кількісні та якісні методи збору даних. Опитування в соціології», «Анкетне опитування»; «Метод експертних оцінок в соціології»; «Інтерв'ю в соціології: сутність та типологія», «Метод фокус-груп». «Аналіз документів як метод збору соціологічної інформації» на сайті кафедри за посиланням <chrome-extension://efaidnbnmnibpcajpcglclefindmkaj/https://web.kpi.kharkov.ua/sp/wp-content/uploads/sites/95/2024/01/Kontent-lektsij-Metodologiya-ta-metodi-sotsiologichnih-doslidzhen.pdf>. або за презентаціями за вказаними темами, що надсилає викладач.

Тема 2. Відбір персоналу в організацію та його адаптація.

1. Набор персоналу: поняття, технології.
2. Відбір персоналу в організацію: поняття, складові (аналіз резюме, проведення інтерв'ю)
3. Розробити програму КСД за темою: потреби організації в кадрах
4. Розробити програма КСД за темою: адаптація працівників на підприємстві
5. Розробити програма КСД за темою: оцінка ефективності наставництва в організації.

Література: 2, 4, 5, 6, 8, 11, 13, 14, 33

Тема 3. Задоволеність персоналу працею та плинність кадрів.

1. Санітарно-гігієнічні, соціально-психологічні, організаційні, техніко-технологічні умови праці.
2. Вплив статі, віку, освіти, досвіду роботи, кваліфікації, посади працівника на задоволеність умовами праці.
3. Форми нарахування зарплати та еталони для порівняння її розміру.
4. Преміювання як складова матеріальної винагороди за працю.
5. Розробити програму КСД за темою: задоволеність персоналу працею в організації.
6. Розробити програму КСД за темою: мотивація персоналу та стимулювання праці.
7. Розробити програму КСД за темою: чинники плинності персоналу в організації.
8. Розробити програму КСД за темою: потенційна плинність персоналу.
9. Виявлення соціального портрету та типових причин звільнення за власним бажанням працівника організації (метод аналізу документів) – програма дослідження.
10. Розробити програму КСД за темою: виявлення ефективності комунікації в організації.

Література: 2, 4, 5, 6, 8, 11, 13, 14

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

1. Критерії та функції оцінки персоналу.
2. Керівництво, колеги та підлеглі як суб'єкти оцінювання праці співробітника в організації.
3. Атестація персоналу: форми та складові. Методи оцінки персоналу організації.
4. Ознаки професійного вигорання. Використання тестових методик для його виявлення .
5. Професійне навчання: форми та напрямки.
6. Розробити програму КСД за темою: потреби персоналу організації до його професійного навчання.
7. Типи побудування кар'єри в організації
8. Розробити програму КСД за темою: вимоги різних груп персоналу щодо кар'єрного просування.

Література: 2, 4, 5, 6, 8, 11, 13, 14, 33

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

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

2. Використання методів спостереження та опитування для характеристики соціально-психологічного клімату в колективі.
3. Розробити програму КСД на тему: вікова/гендерна/етнічна дискримінація в організації.
Література: 2, 4, 5, 6, 8, 11, 13, 14, 18-21,25, 27, 33

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

1. Розробити програму КСД за темою: ставлення персоналу до трудової дисципліни (методи опитування та аналізу документів)
2. Розробити програму КСД за темою: оцінка інновацій в організації очима її представників.
3. Розробити програму КСД за темою: конфлікти в організації (метод опитування)
4. Описати структуру формальних та неформальних групових відносин використовуючи соціометричну методику.
Література: 2- 6, 8, 11, 13, 14, 18-21, 23, 25, 27, 33

Тема7: Керівник в організації. Оцінка стилю та методів управління

1. Розробити програму КСД за темою: оцінка стилю управління в колективі
2. Розробити програму КСД за темою: вертикальні відносини в організації.
Література: 2, 4, 5, 6, 8, 11, 13, 14, 33

Тема 8. Корпоративна культура. Лояльність персоналу до організації.

1. Розробити програму КСД за темою: корпоративна культура.
2. Розробити програму КСД за темою: залучення персоналу та його лояльність до організації
Література: 2, 4, 5, 6, 8, 11, 13-17, 22

ІНДИВІДУАЛЬНІ ЗАВДАННЯ

Студентами здійснюється підготовка та захист презентації за темами індивідуальних завдань, відповідно до тем курсу.

(вид індивідуального завдання)

№ з/п	Назва індивідуального завдання та (або) його розділів	Терміни виконання (на якому тижні)

1	2	3
1	Підготувати презентацію за темою*	
	<ul style="list-style-type: none"> • Соціальні статуси та ролі особистості в організації; • Неформальні групи в організаціях; • Основні напрямки дослідження організаційної поведінки та методи збору соціологічної інформації. 	2
2	Підготувати презентацію за темою* <ul style="list-style-type: none"> • Токсичні працівники та як їх виявити під час прийому на роботу. 	3-4
3	Розробити програму соціологічного дослідження за темою: <ul style="list-style-type: none"> • потреби організації в кадрах; • адаптація працівників на підприємстві; • оцінка ефективності наставництва в організації. Тестові методики, що допомагають відбору персоналу.	5-6
4	Розробити програму соціологічного дослідження за темою: <ul style="list-style-type: none"> • задоволеність персоналу працею в організації. • мотивація персоналу та стимулювання праці. • чинники плинності персоналу в організації. • потенційна плинність персоналу. • виявлення ефективності комунікації в організації. • виявлення соціального портрету та типових причин звільнення за власним бажанням працівника організації (метод аналізу документів) 	7-8
5	Розробити програму соціологічного дослідження за темою: <ul style="list-style-type: none"> • потреби персоналу організації до його професійного навчання. • вимоги різних груп персоналу щодо кар'єрного просування. 	9-10 11-12
6	Розробити програму соціологічного дослідження за темою: <ul style="list-style-type: none"> • вікова дискримінація в організації. • гендерна дискримінація в організації. • етнічна дискримінація в організації. • соціально-психологічний клімату в колективі 	13-14
7	Розробити програму соціологічного дослідження за темою: <ul style="list-style-type: none"> • ставлення персоналу до трудової дисципліни (методи опитування та аналізу документів) 	

8	<ul style="list-style-type: none"> • оцінка іновацій в організації очима її представників • гендерна та вікова дискримінація в колективі. • конфлікти в організації (метод спостереження та опитування) <p>Розробити програму соціологічного дослідження за темою:</p>	15-16
9	<ul style="list-style-type: none"> • оцінка стилю управління в колективі • вертикальні відносини в організації <p>Розробити програму соціологічного дослідження за темою:</p> <ul style="list-style-type: none"> • корпоративна культура. • залучення персоналу та його лояльність до організації 	15-16

РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

Базова література

1.	Барков С.А. Соціологія організацій 2015 р. / С.А.Барков [Електронний ресурс] URL: https://stud.com.ua/36031/sotsiologiya/sotsiologiya_organizatsiy
2.	Білорус Т.В. Практикум з менеджменту: навчальний посібник. – К.: Київський національний університет імені Тараса Шевченка, 2020. – 185 с. https://www.researchgate.net/publication/349713692_PRAKTIKUM_Z_MENEDZMENTU_Navcalnij_posibnik_KIIV_2020
3.	Людина в соціальних організаціях: методичний посібник для студентів спеціальності 054 «Соціологія» / К.А. Агаларова, Т.М. Байдак, М.В. Бірюкова, В.О. Болотова, Н.О. Ляшенко, І.П. Руценко – Харків : НТУ «ХП», 2020. – 170 с.
4.	Менеджмент персоналу: Навч. посіб. / За заг. ред. д. е. н., проф. В. Я. Брича. – Тернопіль: ТНЕУ, 2012. – 520 с. chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/33670/1/%D0%9C%D0%B5%D0%BD%D0%B5%D0%B4%D0%B6%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82%20%D0%BF%D0%B5%D1%80%D1%81%D0%BE%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D1%83%202012.pdf
5.	Богдан О. Що варто знати про соціологів та соціальні дослідження? Посібник-довідник для громадських активістів та всіх зацікавлених. К.: Дух і літера, 2015. 380 с.
6.	Новак, В. О. Організаційна поведінка : Підручник / В. О. Новак, Т. Л. Мостенська, О. В. Ільєнко. - К.: Кондор-Видавництво, 2013. - 498 с.

	https://pidru4niki.com/1584072058972/menedzhment/organizatsiyna_povedinka
7.	Кислова О.М., Кузіна І.І. Методи аналізу та комп'ютерної обробки соціологічної інформації. Харків : Вид-во ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2020. 165 с.
8.	Паніна Н. В. Технологія соціологічного дослідження. Київ: Наукова думка, 2006. 232 с.
9.	Соціологія організацій: навчальний посібник / І.М. Гавриленко, В.І. Кузьменко., О.Л. Скідін, Запоріжжя, ГУ «ЗІДМУ», 2007 р., 407 с.
10	Соціологія управління та організацій [Текст] : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закладів / Л. М. Димитрова ; Національний технічний ун-т "Київський політехнічний ін-т". - 2-ге вид., виправ. і доп. - К. : Політехніка НТТУ "КПІ" : Ліра-К, 2005. – 156 с.
11	Управління персоналом : підручник / О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямулич, О. В. Потьомкіна, О. В. Середа; за заг. ред. О. М. Шубалого. – Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2018. – 404 с. chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://lib.lntu.edu.ua/sites/default/files/2021-03/%D0%A3%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F%20%D0%BF%D0%B5%D1%80%D1%81%D0%BE%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D0%BE%D0%BC%20%D0%BF%D1%96%D0%B4%D1%80%D1%83%D1%87%D0%BD%D0%B8%D0%BA%202018.pdf
12	Фролов С. С. / Соціологія організацій: підручник // С. С. Фролов. [Електронний ресурс] URL: http://uchebnik-online.com/soderzhanie/textbook_63.html
13	Як провести соціологічне дослідження: методичні рекомендації / Упоряд. та заг. ред. О.М. Балакіревої та О.О. Яременка. – К.: Державний ін-т проблем сім'ї та молоді, 2004. – 264 с.
14	Якісні дослідження в соціологічних практиках: навчальний посібник / За ред. Н. Костенко, Л. Скокової. Київ: Інститут соціології НАНУ, 2009 400 с. https://i-soc.com.ua/assets/files/library/g_s_ok.pdf

Допоміжна література

15	Баннікова К. Потенціал організаційної культури в управлінні людськими ресурсами міжнародних компаній : монографія / К. Баннікова, К. Михайльова ; Нар. укр. акад. – Харків : Вид-во НУА, 2019. 232 с.
16	Фокіна-Мезенцева К.В. Мотиваційні основи корпоративної культури в системі менеджменту якості підприємства: теорія, методологія, практика: монографія. Херсон: Видавничий дім «Гельветика», 2018. 300 с. .
17	Харчишина О. В. Формування організаційної культури в системі менеджменту підприємств харчової промисловості: Монографія. – Житомир: Вид-во Житомирського державного університету ім. І Франка, 2011. – 289 с.
18	Башук Т.О., Хижняк М.О. Управління різними типами конфліктів у креативному колективі/ Т.О. Башук, М.О. Хижняк // Маркетинг і менеджмент інновацій, 2012, № 3, – С. 111-119.
19	Біловодська О.А., Кириченко Т.В. Управління конфліктами в системі управління людським потенціалом підприємств/ О.А. Біловодська, Т.В. Кириченко // Економіка і суспільство, Випуск №10, – 2017, – С. 170-182.
20	Зінчина О.Б. Конфліктологія: навч. посібник [Текст] / О.Б. Зінчина. – Харків: ХНАМГ, 2007. – 164 с.
21	Конфліктологія : навч. посіб. / Л. М. Герасіна, М. П. Требін, В. Д. Воднік та ін. — Х. : Право, 2012. — 128 с.
22	Мазурик О. В., Єрескова Т. В., Никифоренко Н. О. Методологія та методи соціологічних досліджень: практикум. Донецьк: Східний видавничий дім, 2011. 232 с.
23	Мельнік О.Г., Косцик Р.С. Організаційні зміни: сутність та види/ О.Г. Мельнік, Р.С. Косцик //Науковий вісник НЛТУ України. □ 2009. □ Вип.19.3 □ С. 233.
24	Мороз О. О. Теорія конфліктів в контексті побудови загальної моделі ефективності сучасного підприємства: монографія [Текст] / О.В. Мороз, О.А. Сметанюк, О.В. Лазарчук. – Вінниця: ВНТУ, 2010. – 256 с.
25	Новікова Н. Управління конфліктами в організації: підходи до вирішення та профілактики / Н.Новікова // Галицький економічний вісник. — 2013. — №2(41). — с.79-83.
26	Пацкун Т. В. Інформаційні технології в управлінні комунікаціями на підприємстві / Т. В. Пацкун // Економіка України. – 2014. – №5. – С. 70-76.

27	Профілактика та вирішення конфліктів: методичний посібник / Укладач: Виноградова В.Є., – Київ, Видавництво КМЦППК, 2013. – 40с.
28	Розгляд методу контент-аналізу з погляду кількісно-якісних технік проведення /В. Бондар, М. Допіра. 2007 - http://ekmair.ukma.edu.ua/bitstream/handle/123456789/6877/Bondar_Dopira_Rozglyad_metodu_kontent-analizu.pdf
29	Соціологія: Хрестоматія (від першоджерел до сучасності). У 2-х томах. – Т.1. – Львів: ЛьвДУВС, 2019. – [Електронний ресурс] http://dspace.lvduvs.edu.ua/bitstream/1234567890/1/1/%D0%93%D1%83%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%8E%D0%BA%20%D0%9B.%20%D0%A1%D0%9E%D0%A6%D0%86%D0%9E%D0%9B%D0%9E%D0%93%D0%86%D0%AF%D1%85%D1%80%D0%B5%D1%81%D1%82%D0%BE%D0%BC%D0%B0%D1%82%D1%96%D1%8F%20%D1%82.1.pdf
30	Методичний посібник з оцінювання потреб ВПО у громадах. Кобзін Д., Левкіна Г., Луньова О. та ін. Харків, Харківський інститут соціальних досліджень (ХІСД). 2020. 246 с.
31	Хижняк Л. М. Перетворення організацій в умовах соціально-економічних змін. Харків : Основа, 1999. 271 с.
32	Чаплай І.В. Державно-громадська комунікація як об'єкт наукового дослідження в Україні: Монографія. Одеса : Купрієнко Св. 2018. 385 с.
33	Кодекс професійної етики соціолога. Затверджений П'ятим з'їздом Соціологічної асоціації України. 20 травня 2004 року. Київ
34	Яхно Т.П. Конфліктологія та теорія переговорів: навч. посіб. /Т. П. Яхно — К. : ЦНЛ, 2018. — 240 с.
35	Organization and Organizational Behaviour // http://www.tmv.edu.in/pdf/Distance_education/BCA%20Books/BCA%20VI%20SEM/BCA-629%20OB.pdf
36	Organizations: behavior, structure, processes. Fourteenth Edition / James L. Gibson University of Kentucky John M. Ivancevich University of Houston James H. Donnelly, Jr. University of Kentucky Robert Konopaske Texas State University // http://dl.motamem.org/organizations_behavior_structure.pdf

Матеріал для самостійного опрацювання за темою 1

СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИЙ ПАСПОРТ

підрозділу _____

1. Загальна чисельність працівників - _____, з них:

категорії	за статтю		за віком			стаж роботи в підрозділі		
	чол.	жін.	до 30 років	30-40 років	понад 40 років	до 3 років	3-5 років	більше 5 років
атестовані працівники								
вільнонаймані працівники								

2. Працівники, що працюють у підрозділі менше ніж рік, труднощі їх адаптації до службової діяльності: _____

3. Звільнились (перейшли до іншого підрозділу) за останній рік - _____, з причин _____

4. Працівники, які мають найбільше навантаження, перевантаження (вказіть з якої причини): _____

5. Працівники з особливим статусом (вказати прізвище, ініціали):

- учасники ліквідації наслідків аварії на ЧАЕС _____

- учасники бойових дій _____

- мають багатодітні сім'ї (зазначається кількість дітей) _____

- неповна сім'я внаслідок розлучення або смерті одного з подружжя

(зазначається кількість дітей, які перебувають на утриманні) _____

- працівники, що мають інвалідність (із зазначенням групи) або серйозні хронічні захворювання _____
 - батьки-одиначки (зазначається кількість дітей, які перебувають на утриманні) _____
 - утримують непрацездатних родичів-інвалідів (зазначається кількість осіб і група інвалідності) _____
6. Наявність несприятливих умов службової діяльності у підрозділі, які підвищують психологічне та фізичне навантаження на працівників: _____
7. Діяльність підрозділу оцінюється керівництвом переважно як (підкреслити):
добра задовільна незадовільна
8. Працівники, які мають діючі стягнення (вказати, за які порушення) _____
9. Працівники, що систематично порушують службову та трудову дисципліну: _____
10. Працівники, які потребують покращання житлових умов, впродовж багатьох років стоять у черзі на отримання житла: _____
11. Працівники підрозділу, які стоять в резерві на керівні посади: _____
12. Перебування працівників в екстремальних ситуаціях, пов'язаних із ризиком для життя чи загибеллю людей, перенесення психотравмуючих ситуацій, пов'язаних зі смертю родичів, товаришів, близьких людей, розірванням шлюбу тощо _____
13. Спостерігається негативний психоемоційний стан (систематично, останнім часом - підкреслити) у працівників: _____
14. Важко адаптуються (досі не адаптовані) до умов службової діяльності працівники: _____
15. Труднощі у формуванні міжособистісних стосунків, яскраво виражена схильність до конфліктів спостерігаються у працівників: _____
16. Працівники, які часто відсутні на службі через стан здоров'я, постійно скаржаться на самопочуття: _____

17. Працівники підрозділу, які зловживають алкоголем, підозрюються у вживанні наркотичних, токсичних речовин чи психотропних препаратів, у тому числі й медичних без припису лікарів, мають ігрову залежність: _____

18. Працівники підрозділу, які мають на зберіганні вогнепальну зброю: _____

19. Працівники, які висловлювали наміри вчинити самопошкодження, покінчити життя самогубством або мали такі спроби у минулому: _____

20. Наявність деструктивних конфліктів у колективі підрозділу (стисло вказати зміст та причини) _____

21. Вкажіть необхідні заходи з боку керівництва для покращання роботи підрозділу _____

Керівник підрозділу

Підпис

Дата

22. Результати вивчення соціально-психологічного клімату _____

23. Пропозиції психолога щодо покращання стану психопрофілактичної роботи в підрозділі _____

Психолог центру практичної психології

Підпис

Дата

Матеріал для самостійного опрацювання за темою 1

СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИЙ ПАСПОРТ

підрозділу _____

1. Загальна чисельність працівників - _____, з них:

категорії	за статтю		за віком			стаж роботи в підрозділі		
	чол.	жін.	до 30 років	30-40 років	понад 40 років	до 3 років	3-5 років	більше 5 років
атестовані працівники								
вільнонаймані працівники								

2. Працівники, що працюють у підрозділі менше ніж рік, труднощі їх адаптації до службової діяльності: _____

3. Звільнились (перейшли до іншого підрозділу) за останній рік - _____, з причин _____

4. Працівники, які мають найбільше навантаження, перевантаження (вказіть з якої причини): _____

5. Працівники з особливим статусом (вказати прізвище, ініціали):

- учасники ліквідації наслідків аварії на ЧАЕС _____

- учасники бойових дій _____

- мають багатодітні сім'ї (зазначається кількість дітей) _____

- неповна сім'я внаслідок розлучення або смерті одного з подружжя

(зазначається кількість дітей, які перебувають на утриманні) _____

- працівники, що мають інвалідність (із зазначенням групи) або серйозні хронічні захворювання _____
 - батьки-одиначки (зазначається кількість дітей, які перебувають на утриманні) _____
 - утримують непрацездатних родичів-інвалідів (зазначається кількість осіб і група інвалідності) _____
6. Наявність несприятливих умов службової діяльності у підрозділі, які підвищують психологічне та фізичне навантаження на працівників: _____
7. Діяльність підрозділу оцінюється керівництвом переважно як (підкреслити):
добра задовільна незадовільна
8. Працівники, які мають діючі стягнення (вказати, за які порушення) _____
9. Працівники, що систематично порушують службову та трудову дисципліну:

10. Працівники, які потребують покращання житлових умов, впродовж багатьох років стоять у черзі на отримання житла: _____
11. Працівники підрозділу, які стоять в резерві на керівні посади: _____
12. Перебування працівників в екстремальних ситуаціях, пов'язаних із ризиком для життя чи загибеллю людей, перенесення психотравмуючих ситуацій, пов'язаних зі смертю родичів, товаришів, близьких людей, розірванням шлюбу тощо _____
13. Спостерігається негативний психоемоційний стан (систематично, останнім часом - підкреслити) у працівників: _____
14. Важко адаптуються (досі не адаптовані) до умов службової діяльності працівники: _____
15. Труднощі у формуванні міжособистісних стосунків, яскраво виражена схильність до конфліктів спостерігаються у працівників: _____
16. Працівники, які часто відсутні на службі через стан здоров'я, постійно скаржаться на самопочуття: _____

17. Працівники підрозділу, які зловживають алкоголем, підозрюються у вживанні наркотичних, токсичних речовин чи психотропних препаратів, у тому числі й медичних без припису лікарів, мають ігрову залежність: _____

18. Працівники підрозділу, які мають на зберіганні вогнепальну зброю: _____

19. Працівники, які висловлювали наміри вчинити самопошкодження, покінчити життя самогубством або мали такі спроби у минулому: _____

20. Наявність деструктивних конфліктів у колективі підрозділу (стисло вказати зміст та причини) _____

21. Вкажіть необхідні заходи з боку керівництва для покращання роботи підрозділу _____

Керівник підрозділу

Підпис

Дата

22. Результати вивчення соціально-психологічного клімату _____

23. Пропозиції психолога щодо покращання стану психопрофілактичної роботи в підрозділі _____

Психолог центру практичної психології

Підпис

Дата

Матеріал для самостійного опрацювання за темою 2

Методика визначення професійно значимих якостей фахівця за Ліппманом (I варіант)

Методика може використовуватися для визначення професійно значимих якостей (ПЗЯ) практично в будь-якій професії. Її результати можуть бути основою для складання психограм, психографічних карт, а також для організації роботи з розвитку професійно важливих якостей, для визначення ступеня посадової й професійної придатності працівників, які вже працюють, і тих, які претендують на вакантні посади; для психологічної підготовки резерву з метою висування на керівні посади.

Методика складається із двох різних варіантів. Перший варіант використовується для професій, де переважають елементи розумової праці. Для професій, де переважають сенсорні й рухові властивості, використовується другий варіант методики Ліппмана. Ми наводимо у якості приклада тільки перший варіант методики.

Цей варіант містить 83 професійні властивості і якості, частина яких може бути професійно значимою для досліджуваного виду діяльності. Результатом використання методики є оцінка уявлень експерта про значимості індивідуально-психологічних якостей особистості, що становлять наступну структуру: якості уваги, спостережливості, властивості пам'яті, рухові якості, сенсорні, творчі здатності, розумові якості, емоційні, вольові, мовні й комунікативні.

Хід проведення дослідження й обробка результатів:

1. Перед використанням методики визначаються групи експертів, які знають всі умови й особливості досліджуваної професійної діяльності. Для проведення дослідження підбираються три групи експертів. Перша група експертів повинна включати від 20 до 30 фахівців з досліджуваної професії. Показниками для відбору в цю групу є висока успішність діяльності й стаж роботи не менш 5-ти років. Друга група повинна включати людей (від 15 до 20

чоловік), які контролюють і оцінюють результати цих фахівців (керівники, працівники контрольно-методичних відділів і т.п.). Третя група експертів з 10 - 20 чоловік включає викладачів з даної спеціальності. Крім знання професії до числа показників при підборі експертів повинні увійти й деякі особистісні якості: комунікативність, здатність до аналізу, грамотність і інші. Слід зазначити, що позитивне ставлення експертів до участі у дослідженні багато в чому залежить від фахівця, який це дослідження проводить. Тому необхідно особливу увагу приділити організаційному питанню дослідження.

2. Робота з експертами починається з індивідуальної бесіди. У бесіді необхідно пояснити мету й завдання дослідження, його можливості й значення для відбору й наступної підготовки кваліфікованих фахівців з даної спеціальності.

Дослідження може проводитися в індивідуальній і груповій формах. Кожному експерту видається "Опитувальник" (додаток 2) і "Бланк відповідей" (табл. 2. 3), зачитується інструкція.

Завдання спеціаліста HR полягає в тому, щоб допомогти експерту зрозуміти психофізіологічний зміст якостей, що наведені в опитувальнику, і виділити з їх переліку ті, які є найбільш важливими, без яких важко стати висококваліфікованим фахівцем. Якщо буде потреба, необхідно допомогти експерту, зв'язати якості з "Опитувальника" з адекватною ситуацією професійної діяльності. Бесіду варто проводити у формі обговорення поставлених питань. Щоб таке обговорення відбулося, фахівець, що проводить дослідження, повинен добре знати зміст досліджуваної професійної діяльності й мати власну гіпотезу стосовно психограми професії. Не нав'язуючи експерту своєї думки, фахівець перевіряє дану гіпотезу.

Експерт може дати пояснення щодо того, у які моменти роботи, при яких обставинах проявляється та або інша якість. Ці пояснення необхідно фіксувати, тому що вони можуть бути корисними при оцінці адекватності суджень експертів і складанні описової частини психограми досліджуваної спеціальності.

3. У ході роботи з методикою експерт дає відповіді за наступною системою: "дана властивість дуже необхідна для успішної роботи з даної спеціальності", "властивість бажана", "властивість необов'язкова", проставляючи в "Бланку відповідей" відповідно "2", "1" або "0" балів напроти кожного пункту опитувальника.

4. Оцінки експертів заносяться до таблиці зведених результатів (табл. 2.4). Підрахунок результатів складається у визначенні середнього балу, що поставила група експертів кожній якості. Через можливу неточність і суб'єктивність результатів доцільно запропонувати експертам повторно заповнити бланк методики, на якому, у цьому випадку, заздалегідь проставляються полічені середні бали оцінок. У такий спосіб досягається максимальна точність результатів опитування.

6. Якість вважається професійно значимою, якщо вона одержала середній бал від 1,6 до 2.

7. Отримані середні бали узагальнюються по групах властивостей, тобто підраховується середній бал для тієї або іншої групи властивостей. Назва груп властивостей і номери окремих властивостей, які входять у ту або іншу групу, представлені в дешифраторі до опитувальника Ліппмана у таблиці 2.5. У правій частині дешифратора є графа, у яку заносяться середні бали по кожній групі. Тому дешифратор є одночасно й ключем методики.

8. Складається ієрархія отриманих професійно значимих якостей у зв'язку з особливостями професійної діяльності (табл. 2.6). Підсумки опитування експертів можуть вважатися самостійним дослідницьким результатом і використовуватися як нормативні показники при використанні методики з метою професійного відбору. За результатами використання методики Ліппмана складається психографічна карта (приклад карти професійно значимих якостей професії слідчого представлено нижче).

9. На основі отриманих результатів зіставляється значимість індивідуально-психологічних якостей із професійними завданнями й функціями, характерними для досліджуваної професії.

10. Після цього методика можна використати з метою визначення професійної придатності. У цьому випадку оцінки, які дає експерт окремим якостям конкретної особи, порівнюються з отриманими раніше експертними оцінками, узагальненими у психографічній карті. Якщо розходження недостатньо виражені, доцільно підрахувати середній бал оцінок експерта по групах якостей і також порівняти результати з отриманими раніше експертними оцінками.

Таблиця 2. 3.

Бланк відповідей

БЛАНК ВІДПОВІДЕЙ (опитувальник Ліппмана)

П.І.Б.

Професія _____ Стаж роботи _____ Дата _____

№	ОЦІНКИ			ЗАУВАЖЕННЯ
	Властивість дуже необхідна	Властивість бажана	Властивість необов'язкова	
	2	1	0	
1.				
2.				
3.				
...				
83.				

Таблиця 2. 4

Зведені результати опитування експертів по визначенню професійно
значимих якостей

Професія _____ Дата _____

№ зп	П.І.Б. стаж	Професійно значимі якості												
		1	2	3	4	5	80	81	82	83			
1.														
2.														
3.														
.														
.														
.														
19.														
20.														
	X													
	M1													

Таблиця 2. 5

Дешифратор до опитувальника Ліппмана (I варіант)

№№ запитань	Якості особистості	Середній бал (Mc)
1 – 4	АТТЕНЦІЙНІ (УВАГА)	
5 – 10	Спостережливість	
11 – 20	Мнемічні (властивості пам'яті)	
21 – 30	Моторні	
31 – 35	Сенсорні	

36 – 40	Імажинитивні (творчі)	
41 – 50	Розумові (розумові)	
51 – 58	Емоційні	
59 – 68	Вольові	
69 – 74	Мовні	
75 – 83	Комунікативні	

Таблиця 2.6

Ранжирування результатів експертного опитування фахівців професії

_____ Дата _____

РАНГ	Номер якості опитувальник а Ліппмана	Середня оцінка М1	Зміст пункту з опитувальника (професійно значимі якості)

Приклад результатів визначення структури ПЗЯ професії слідчого, що визначена за допомогою експертного опитування з використанням методики Ліппмана (I варіант).

Структура професійно значимих якостей слідчої діяльності (психограма)

I. Комунікативні (25,8%):

- здатність до швидкого встановлення контакту з новими людьми;
- уміння вести ділову бесіду, переговори;
- здатність швидко знайти потрібний тон, відповідну форму спілкування залежно від психологічного стану й індивідуальних особливостей співрозмовника;
- здатність залучати до себе людей, викликати у них довіру;

- уміння дати об'єктивну оцінку діям інших людей;
- здатність розуміти підтекст мови (іронію, жарти й т.п.);
- уміння дохідливо довести до слухача свої думки й наміри;
- уміння погоджувати свої дії з діями інших людей.

II. Розумові (19,3%):

- здатність розглядати проблему з декількох різних точок зору;
- уміння вибирати з великої кількості інформації ту, що необхідна для рішення даного завдання;
- уміння робити висновки із суперечливої інформації;
- здатність приймати правильне рішення при недоліку необхідної інформації або відсутності часу на її обмірковування;
- здатність уловлювати суть основних взаємозв'язків, які властиві проблемі;
- уміння визначати характер інформації, який не вистачає для ухвалення рішення.

III. Вольові (16,1%):

- здатність брати на себе відповідальність у складних ситуаціях;
- уміння відстоювати свою точку зору;
- здатність до тривалої розумової роботи без погіршення якості й зниження темпу;
- наполегливість у подоланні виникаючих труднощів;
- уміння примусити себе виконувати нецікаву, але необхідну роботу.

IV. Імажинитивні (9,6%):

- здатність знаходити нові й незвичайні рішення;
- уміння бачити кілька можливих шляхів і подумки вибирати найбільш ефективний;
- здатність прогнозувати хід і закінчення подій з урахуванням їх імовірності.

V. Емоційні (9,6%):

- урівноваженість, самовладання при конфліктах;
- емоційна стійкість при прийнятті відповідальних рішень;
- швидка адаптація до нових умов.

VI. Мовні (6,5%):

- уміння давати чіткі, зрозумілі формулювання при короткому викладі думки (при відповідях і постановах питань);
- уміння складно й логічно викладати свої думки у розгорнутій формі (звіт, доповідь, виступ).

VII. Мнемічні (3,2%):

- здатність точно відтворювати матеріал у даний момент.

VIII. Атенційні (3,2%):

- здатність довгий час зберігати стійку увагу, незважаючи на втому й сторонні подразники.

IX. Спостережливість (3,2%):

- уміння вибирати при спостереженні матеріал, необхідний для рішення даної проблеми.

X. Моторні (3,2%):

- здатність швидко діяти в умовах дефіциту часу.

Матеріал для самостійного опрацювання за темою 5

Діагностика психологічного клімату в трудовому колективі

Запропонована методика дозволяє визначити рівень розвитку і дати загальну оцінку психологічного клімату, а також виявити ті фактори його формування, які можуть бути використані для корекції та вдосконалення психологічного клімату даної групи.

Опитувальник розроблений для вивчення психологічного клімату в трудовому колективі. Після незначних змін ряду питань він може бути використаний у навчальних, спортивних та інших групах.

ІНСТРУКЦІЯ

Просимо вас висловити вашу думку з ряду питань, пов'язаних з вашою роботою і колективом, в якому ви працюєте. Перш ніж відповісти на кожне питання, уважно прочитайте всі наявні варіанти відповідей на нього і поставте хрестик проти того відповіді, який відповідає вашому думку. Заповнюйте анкету самостійно.

В анкеті є незначні помилки, знайдіть їх

1. Чи подобається вам ваша робота?

- а) дуже подобається;
- б) мабуть, подобається;
- в) робота мені байдужа;
- г) мабуть, не подобається;
- д) дуже не подобається.

2. Хотіли б ви перейти на іншу роботу?

- а) так;
- б) ні;
- в) не знаю.

3. Оцініть за п'ятибальною шкалою ступінь розвитку перерахованих нижче якостей у вашого безпосереднього керівника: 5 - якість розвинене дуже сильно, 1 - якість зовсім не розвинене. **ОФОРМИТИ ПИТАННЯ ЯК ТАБЛИЦЮ**

- а) працьовитість;
- б) громадська активність;
- в) професійні знання;
- г) турбота про людей;
- д) вимогливість;
- е) чуйність;
- ж) товарицькість;

- з) здатність розбиратися в людях;
- і) справедливість;
- к) доброзичливість.

4. Хто з членів вашого колективу користується найбільшою повагою у товаришів?

Напишіть одну або два прізвища _____.

5. Припустимо, що з якихось причин ви тимчасово не працюєте, повернулися б ви на своє нинішнє місце роботи?

- а) так;
- б) ні;
- в) не знаю.

6. З яким із наведених нижче тверджень ви найбільше згодні?

- а) більшість членів нашого колективу - хороші, симпатичні люди;
- б) в нашому колективі є всякі люди;
- в) більшість членів нашого колективу - люди малоприємні.

7. Чи вважаєте ви, що було б добре, якби члени вашого колективу проживали поблизу один від одного?

- а) ні, звичайно;
- б) скоріше ні, ніж так;
- в) не знаю, не замислювався над цим;
- г) скоріше так, ніж ні;
- д) так, звичайно.

8. Зверніть увагу на наведену нижче шкалу. Цифра "1" характеризує колектив, який вам дуже подобається, цифра "9" - колектив, який вам дуже не подобається. У яку клітину ви помістили б свій колектив?

а	б	в	г	д	е	ж	з	і
1	2	3	4	5	6	7	8	9

9. А) Як нам здається, могли б ви дати повну характеристику ділових якостей більшості членів колективу?

Варіанти відповіді: *так; мабуть, так; не знаю; мабуть ні; ні.*

б) Як вам здається, могли б ви дати повну характеристику особистих якостей більшості членів колективу?

Варіанти відповіді: *так; мабуть, так; не знаю; мабуть ні; ні.*

10. Якби у вас виникла можливість провести відпустку разом з членами вашого колективу, як би ви до цього поставилися?

- а) це б мене цілком влаштувало;
- б) не знаю;
- в) це б мене зовсім не влаштувало.

11. Могли б ви з достатньою впевненістю сказати про більшість членів вашого колективу, з ким вони охоче спілкуються з ділових питань?

- А) ні; б) важко сказати; в) так.

12. Яка атмосфера переважає звичайно у вашому колективі? На наведеній нижче шкалою цифра "1" відповідає нездоровій, нетовариській атмосфері, цифра "9", навпаки, атмосфері взаєморозуміння, взаємної поваги. У яку з клітин ви помістили б свій колектив?

а	б	в	г	д	е	ж	з	і
1	2	3	4	5	6	7	8	9

13. Як ви думаєте, якби ви вийшли на пенсію або довго не працювали з якої-небудь причини, прагнули б ви зустрічатися з членами вашого колективу?

- а) так, звичайно;
- б) скоріше так, ніж ні;
- в) важко відповісти;
- г) швидше ні, ніж так;
- д) ні, звичайно.

14. Вкажіть, якою мірою ви задоволені: Варіанти відповіді: повністю задоволений; мабуть, задоволений; важко сказати; мабуть, не задоволений; повністю не задоволений. **ОФОРМИТИ ЯК ТАБЛИЦЮ для підрахування індексів задоволеності**

- а) станом матеріальної бази;
- б) рівномірністю завантаженості роботою;
- в) розміром заробітної плати;
- г) санітарно-гігієнічними умовами;
- д) відносинами з безпосереднім керівником;
- е) можливістю підвищення кваліфікації;
- ж) різноманітністю роботи.

15. Наскільки добре, на вашу думку, організована ваша робота?

- а) на мою думку, наша робота організована дуже добре;
- б) у загальному непогано, хоча є можливість поліпшення;
- в) важко сказати;
- г) робота організована незадовільно, багато часу витрачається даремно;
- д) на мою думку, робота організована дуже погано.

16. Як ви вважаєте, чи має ваш керівник реальний вплив на справи колективу?

- а) безумовно так; б) мабуть, так; в) важко сказати; г) мабуть ні; д) безумовно ні.

На закінчення вкажіть, будь ласка, деякі відомості про себе:

17. Ваша стать: а) чоловіча; б) жіноча.

18. Вік:

__ років.

19. Освіта:

- а) середня;
- б) середня спеціальна; незакінчена вища;
- в) вища.

20. Стаж роботи у даному колективі:

__ років.

21. Ваша професія

22. Ваша посада:

23. Вкажіть рівень оплати вашої праці щомісячно, з врахуванням надбавок за вирахування податки (фактично на руки)

24. Ваш сімейний стан: а) неодружений / незаміжня; б) одружений / заміжня; в) розведений / розведена; г) вдівець / вдова.

ОБРОБКА РЕЗУЛЬТАТІВ

На підставі відповідей на питання 17-24 дається коротка соціально-демографічна характеристика обстеженої групи, в якій зазначаються: чисельність групи, статевої та вікової склад, число членів групи (у відсотках), що мають середню, середню спеціальну, незакінчену вищу і вищу освіту. Також описується професійний склад членів групи, розподіл їх залежно від стажу роботи, їх зарплати і сімейного стану. В залежності від завдань дослідження в анкету можна включити додаткові запитання щодо житлових умов працівників, кількості дітей, забезпеченості дитячими установами тощо

Питання 6-13 спрямовані на виявлення сприйняття членами колективу міжособистісних відносин і колективу в цілому з урахуванням емоційного, когнітивного і поведінкового компонентів. Кожен компонент тестується трьома питаннями:

- емоційний - 6, 8, 12;
- когнітивний - 9а, 9б, 11;
- поведінковий - 7, 10, 13.

Відповідь на кожне з цих питань оцінюється як +1,0 або - 1. Отримані в групі дані слід занести в протокол.

Для цілісної характеристики окремого компонента поєднання відповідей кожного учасника на питання узагальнюються наступним чином:

- позитивна оцінка виходить при поєднаннях "+++", "++ 0", "++ -";
- негативна оцінка - при сполученнях "---", "- +", "-0";
- невизначена (суперечлива) оцінка - при сполученнях "000", "00-", "00+".

Далі для кожного компонента підраховується середня по групі оцінка. Наприклад, для емоційного компонента:

$$\bar{E} = \frac{E^+ - E^-}{n},$$

де - кількість позитивних відповідей, що містяться в стовпці "емоційний компонент", E^- - кількість негативних відповідей, що містяться в цьому стовпці, n - кількість учасників опитування.

Отримані середні оцінки можуть розташовуватися в інтервалі від - 1 до +1. Цей континуум підрозділяється на три частини:

- від -1 до -0,33 - негативні оцінки;
- від -0,33 до +0,33 - суперечливі або невизначені оцінки;
- від +0,33 до +1 - позитивні оцінки.

Співвідношення оцінок трьох компонентів - емоційного, когнітивного і поведінкового - дозволяє охарактеризувати психологічний клімат як позитивний, негативний і невизначений (суперечливий).

При обробці даних, отриманих з питань 1,14-16, підраховуєте індекс групової оцінки. При цьому відповідь на кожний із зазначених питань оцінюється одним з трьох варіантів: +1, 0, - 1. Наприклад, для питання 14 відповіді "повністю задоволений" і "мабуть, задоволений" оцінюються як +1. За відповідь "важко сказати" ставиться 0. Відповіді "мабуть, не задоволений" і "повністю не задоволений" оцінюються як -1.

Індекс групової оцінки підраховується як відношення суми оцінок, отриманої для даної групи, до максимально можливої для даної групи суми оцінок. У результаті одержують індекси групової оцінки наступних сторін (елементів) трудової ситуації: робота в цілому, стан устаткування, рівномірність забезпечення роботою, розмір заробітної плати, санітарно-гігієнічні умови, відносини з безпосереднім керівником, можливість підвищення кваліфікації, різноманітність роботи, рівень організації роботи, ступінь впливу керівника на справи в колективі. Аналіз цих оцінок дозволяє дати якісно-кількісний опис психологічного клімату групи і виявити найбільш вузькі місця, що потребують корекції.

Аналіз відповідей на питання 1, 2 і 5 дозволяє виявити групу з позитивною, невизначеною і негативною виробничою установкою, або, іншими словами, з позитивним, невизначеним (суперечливим) і негативним ставленням до роботи. Відповіді на питання 4 дозволяють проаналізувати співвідношення офіційної та неофіційної структури групи, тобто співвідношення керівництва і лідерства, а відповіді на питання 3 дозволяють дати коротку характеристику ділових та особистих якостей керівника.

Матеріал для самостійного опрацювання за темою 5

Методика для вивчення стилю керівництва в педагогічному колективі

Інструкція для учасників опитування:

Ліворуч у цій таблиці Ви можете прочитати низку суджень, які стосуються директора Вашої школи. До якої міри збігається з ними Ваша думка?

Щоб відповісти на це запитання, слід поставити «+» в одній з п'яти граф таблиці проти кожного з наведених суджень).

№ п/п	Судження про особливості стилю керівництва директора школи	Повністю збігається	Скоріше збігається, ніж не збігається	Важко сказати	Скоріше не збігається, ніж збігається	Зовсім не збігається
	Директор нашої школи:					
1	Вимогливий до себе					
2	Вимогливий до вчителів					
3	Вносить ефективні пропозиції щодо поліпшення роботи педагогічного колективу					
4	Перш ніж вимагати, чітко пояснює, що треба зробити і в який термін					
5	Керуючи роботою школи, радиться з учителями, використовує їх досвід і знання					
6	Добре знає роботу кожного вчителя, його успіхи, невдачі					
7	Якщо відчуває, що віддав невірне розпорядження, не заперечує, а виправляє допущену помилку					
8	Привітний, товариський до всіх учителів					
9	Коли треба «підтягнути» когось, вміло спирається на допомогу колективу					
10	Користується повагою в колективі					

11	У вчителя помічає передусім все позитивне					
12	Тактовний, не принижує гідність учителя					
13	Пробачає давні образи, не злопам'ятливий					
14	Тепло і щиро ставиться до вчителів, турбується за їхні інтереси					
15	Показує іншим приклад педагогічної майстерності					
16	Наполегливо домагається виконання всіх вимог і рішень					
17	Допоможе вчителю діловою порадою і вказівкою					
18	Може блискуче і переконливо виступити перед учителями					
19	Пропагує і впроваджує у колективі досягнення педагогічної науки і передового досвіду, створює атмосферу творчого пошуку					
20	Глибоко вникає в шкільне життя					
21	Прислуховується до критичних зауважень і пропозицій учителів					
22	Уміє знаходити спільну мову з учнями, організувати їх					
23	Ініціативний і винахідливий у роботі					
24	Турбується за те, щоб його вимоги і розпорядження схвалювалися колективом					
25	Дбайливо ставиться до праці і часу вчителя					
26	Об'єктивний до всіх без винятку, не має тих, кого полюбляє або переслідує					

27	Витриманий, зопалу не картає вчителя					
28	Рішучий, впевнений в собі					
29	Сприяє запобіганню конфліктів, згуртуванню колективу					
30	Піклується насамперед не про відсотки, не про показовий добробут, а про високу якість навчання в школі, виховання					
31	Працює з повною віддачею сил					
32	Не нав'язує одні й ті самі методи роботи всьому колективу, а дає можливість вчителям виробити індивідуальний почерк у навчанні і вихованні					
33	Простий у спілкуванні з учителем, не гордовитий					

Обробка та інтерпретація результатів:

Для інтерпретації результатів дослідження необхідно підсумувати отримані бали, маючи на увазі наступні їх значення:

- повністю збігається: +2 бали;
- скоріше збігається: +1 бал;
- важко сказати: 0 бал і її;
- скоріше не збігається: -1 бал;
- зовсім не збігається: -2 бали.

Чим ближче отримане число до ідеального (66 балів), тим позитивніше оцінюють підлеглі стиль керівництва директора школи.

Матеріал для самостійного опрацювання за темою 5

Методика 1. Анкета для вивчення соціально-психологічного клімату в педагогічному колективі

Інструкція для учасників опитування:

Шановний учаснику опитування!

Ви вже знаєте, що важливу роль у підвищенні рівня роботи школи відіграє сприятливий мікроклімат в педагогічному колективі. Щоб визначити шляхи його поліпшення в школах нашого району (міста), вивчається й аналізується стан справ, від яких залежить характер взаємин вчителів і керівництва, вчителів між собою, вчителів та допоміжного персоналу школи.

Просимо Вас взяти участь у цьому дослідженні і надати об'єктивну інформацію, зокрема, конкретно відповісти на всі запропоновані нижче запитання.

Ознайомтесь, будь ласка, зі змістом кожного запитання анкети та підкресліть ті можливі відповіді, що збігаються з Вашою думкою, або ж допишіть, якщо з-поміж запропонованих варіантів відповідей нема жодної.

Наперед дякуємо Вам за участь в опитуванні та за щирі, об'єктивні відповіді!

Текст анкети

1. Чи задоволені Ви змістом своєї праці?

- а) так, повністю;
- б) скоріше «так», ніж «ні»;
- в) скоріше «ні», ніж «так»;
- г) ні, зовсім не задоволений(а);
- д) важко відповісти.

2. Якщо «так», то що у Вашій діяльності сприяє задоволенню? (Можна вибрати кілька варіантів відповідей.)

- а) можливість спілкуватися з дітьми, впливати на розвиток особистості;
- б) можливість спілкуватися з приємними для мене людьми (колегами);

- в) можливість викладати, навчати з того предмету, який мені до вподоби;
- г) усвідомлення суспільної корисної педагогічної праці;
- д) престиж педагога;
- є) можливість реалізувати власний творчий потенціал;
- є) можливість регулювати та підкоряти своїй волі поведінку учнів;
- ж) задовільна заробітна плата;
- з) можливість проявити свій гуманізм у ставленні до дітей;
- і) інше (допишіть) _____

3. Якщо «ні», то що у Вашій діяльності перешкоджає відчутти задоволення від своєї праці? (Можна вибрати кілька варіантів відповідей.)

- а) труднощі, прикрощі у спілкуванні з дітьми;
- б) не склалися взаємини з колегами;
- н) незадовільні взаємини з керівниками школи (директор, заступники директора);
- г) предмет, який я викладаю, мені не до вподоби;
- д) недостатній престиж вчителя;
- є) труднощі методичного характеру, пов'язані з необхідністю долати неуспішність, відставання учнів;
- є) діти мене роздратовують;
- ж) недостатні можливості для реалізації власного творчого потенціалу;
- з) не задовольняє заробітна плата;
- і) _____ інше
(допишіть) _____

4. Чи задовольняють Вас умови праці у даній школі (віддаленість школи від дому, забезпеченість приміщеннями, обладнання кабінету, наявність їдальні для вчителів і т.д.)?

- а) так, повністю;
- б) скоріше «так», ніж «ні»;
- в) скоріше «ні», ніж «так»;
- г) не задовольняють зовсім;
- д) важко відповісти.

5. Якщо «ні», то що саме заважає Вам бути задоволеним (ою)? (Можна вибрати кілька варіантів відповідей.)

- а) багато часу витрачаю на те, щоб доїхати до інколи;
- б) в кабінеті немає потрібних ТЗН, наочних посібників;
- в) відсутні дидактичні матеріали, лабораторне обладнання, реактиви;
- г) обладнання кабінету не відповідає методичним та санітарно-гігієнічним вимогам;
- д) школа оформлена неестетично;
- є) інше (допишіть) _____

6. Чи задоволені Ви стосунками з колегами?

- а) так, повністю;
- б) скоріше «так», ніж «пі»;
- в) скоріше «пі», ніж «так»;
- г) зовсім ні;
- д) важко відповісти.

7. Якщо «так», то що саме сприяє цьому? (Можна вибрати кілька варіантів відповідей.)

- а) взаємна повага;
- б) гуманне ставлення до Вас;
- в) Вашим успіхам колеги радіють, Ваші невдачі їх засмучують;

г) коли Вас критикують, намагаються не принизити, а допомогти (усунути недоліки);

д) колеги допомагають Вашому творчому зростанню;

є) інше (допишіть)_____

8. Якщо «ні», то в чому причина Вашої незадоволеності? (Можна вибрати кілька варіантів відповідей.)

а) неповага до Вас як до особистості;

б) негуманне ставлення;

в) Вашим успіхам заздять, невдачам — радіють;

г) коли критикують, намагаються образити, принизити;

д) колеги заважають Вашому творчому зростанню; є) важко відповісти;

є) інше (допишіть)_____

9. Чи задовольняють Вас стосунки з учнями?

а) так, повністю;

б) скоріше «так», ніж «пі»;

в) скоріше «пі», ніж «так»;

г) ні, зовсім не задовольняють;

д) важко відповісти.

10. Якщо Вас задовольняють стосунки з учнями, то що цьому сприяє? (Можна вибрати кілька варіантів відповідей.)

а) прояви з Вашого боку поваги до їхньої особистості;

б) намагання не обманювати дітей, дотримуватись даного слова;

в) намагання бачити тільки позитивне в їхній особистості, навчанні, поведінці, доволі часте захоплення;

- г) справедливе оцінювання навчання дітей;
- д) намагання вивчати і поділяти інтереси учнів; є) намагання завжди прийти па допомогу;
- є) інше (допишіть)_____

11. Якщо «ні», то чому? (Можна вибрати кілька варіантів відповідей.)

- а) взаємонепорозуміння;
- б) небажання учнів виконувати вказівки, поради вчителя;
- в) відсутність в учнів інтересу до навчання;
- г) невихованість дітей;
- д) діти роздратовують Вас, нервують;
- є) інше (допишіть)_____

12. Чи задоволені Ви ставленням до Вас директора школи?

- а) так;
- б) скоріше «так», ніж «ні»;
- в) скоріше «ні», ніж «так»;
- г) ні, зовсім не задоволений(а);
- д) важко відповісти.

13. Якщо «ні», то що саме вас задовольняє в ставленні директора?
(Можна вибрати кілька варіантів відповідей.)

- а) вдасться лише до примусу адміністрування;
- б) нетактовний, грубий у спілкуванні з Вами;
- в) некомпетентний, виявляє незнання певної справи, коли доводиться аналізувати та оцінювати Вашу роботу;
- г) вимогливий ліпне до інших, але не до себе;

- д) не може падати методичної допомоги;
- е) не заохочує до творчого пошуку;
- є) інше (допишіть) _____

14. Якщо Ви задоволені ставленням директора, то зазначте, будь ласка, що саме в його особистості і стилі керівництва сприяє цьому. (Можна вибрати кілька варіантів відповідей.)

- а) об'єктивно оцінює Вашу роботу, не залишає поза увагою її позитивні риси;
- б) тактовний, привітний у спілкуванні;
- в) надає методичну допомогу;
- г) заохочує Ваші творчі задуми;
- д) особистим прикладом залучає інших до вдосконалення роботи;
- є) _____ інше
(допишіть) _____

15. Чи задоволені Ви ставленням до Вас заступника директора з навчально-виховної роботи?

- а) так;
- б) скоріше «так», ніж «ні»;
- в) скоріше «ні», ніж «так»;
- і) ні, зовсім не задоволений(а);
- д) важко відповісти.

16. Якщо «ні», то що саме негативно впливає на Ваш настрій? (Можна вибрати кілька варіантів відповідей.)

- а) вдається лише до примусу, адміністрування;
- б) нетактовний, грубий у спілкуванні з Вами;
- в) некомпетентний, виявляє незнання справи, коли доводиться аналізувати її оцінювати Вашу роботу;

г) вимогливий лише до інших, але не до себе;

д) не може надати методичної допомоги; є) не заохочує до творчого пошуку;

є) _____ інше
(допишіть) _____

—
17. Якщо Ви задоволені ставленням до Вас заступника директора, то зазначте, будь ласка, що саме в його особистості та стилі керівництва сприяє цьому? (Можна вибрати кілька варіантів відповідей.)

а) об'єктивно оцінює Вашу роботу, не залишає поза увагою її позитивні риси;

б) тактовний, привітний у спілкуванні;

в) компетентний, падає методичну допомогу;

г) заохочує. Ваші творчі задуми;

д) особистим прикладом залучає інших до вдосконалення роботи;

є) _____ інше
(допишіть) _____

—
18. Чи вважаєте Ви, що своєю діяльністю та поведінкою сприяєте встановленню, здорового соціально-психологічного клімату в колективі?

а) так, вважаю;

б) скоріше «так», ніж «ні»;

в) скоріше «ні», ніж «так»;

г) ні, зовсім не вважаю так;

д) важко відповісти.

19. Якщо «так», то які риси Вашої особистості і діяльності сприяють позитивному настрою у педагогічному колективі? (Можна вибрати кілька варіантів відповідей.)

а) доброзичливий, ввічливий у стосунках з колегами;

- б) дисциплінований і ретельний стосовно керівників;
- в) поважаю особистість учнів, намагаюсь бути справедливим до них;
- г) творчо ставлюсь до праці;
- д) беру активну участь у громадській роботі;
- с) не вдаю з себе кращого за всіх;

є) _____ інше
(допишіть)

—
20. Якщо «ні», то які риси Вашої особистості і діяльності перешкоджають встановленню позитивного настрою у педагогічному колективі? (Можна вибрати кілька варіантів відповідей.)

а) буваю запальним, тоді можу дозволити собі грубощі на адресу колег, керівників;

б) інколи можу запізнитися на роботу або не виконати в термін доручення адміністрації;

в) не можу терпіти зауважень адміністрації;

г) не стриманий у стосунках з учнями;

д) не беру участі в громадській роботі або дуже не вдоволений, коли мені щось доручають;

є) вважаю себе кращим за інших і даю зрозуміти це;

є) _____ інше
(допишіть)

21. Чи трапляються у Вашому колективі конфлікти?

а) так;

б) ні;

в) важко сказати.

22. Якщо трапляються, то з яким інтервалом?

а) часто;

б) рідко;

в) не буває.

23. З чим, на Ваш погляд, пов'язане виникнення конфліктів? (Відмітьте цифрами 1, 2, 3, 4, 5... — за важливістю варіантів.)

а) з неправильною оцінкою діяльності вчителів;

б) з порушенням норм поведінки, трудової дисципліни;

в) з психологічною несумісністю окремих педагогів;

г) з невірним обраним стилем керівництва;

д) з низьким рівнем згуртованості колективу;

є) _____ інше
(допишіть) _____

24. Чи впливають конфлікти у Вашому колективі на якість навчально-виховного процесу?

а) так, впливають негативно;

б) скоріше «так», ніж «ні»;

в) скоріше «ні», ніж «так»;

г) так, впливають позитивно;

д) важко відповісти.

25. Чи маєте Ви реальну можливість на педрадах, зборах тощо висловлювати свої критичні зауваження з питань, що обговорюються?

а) так, завжди маю можливість і виступаю з промовами або пропозиціями;

б) маю, але не завжди;

в) іноді маю таку можливість і використовую її;

г) ніколи не маю можливості висловлювати свою думку, адже уникаю неприємностей з боку адміністрації; д) важко відповісти.

26. Як ставляться до Ваших пропозицій, думок? (Можна вибрати кілька варіантів відповідей.)

- а) уважно обговорюють і завжди беруть до уваги або приймають;
- б) беруть до уваги, але найчастіше не приймають;
- в) вислуховують, але не зважають на пропозиції, адже рішення вже прийняте і жодних його змін не допускають;
- г) не слухають, переривають виступ, погрожують;
- д) важко відповісти;
- є) _____ інше
(допишіть) _____

27. Якщо Ваші думки зовсім не враховуються або виступ переривають, як Ви до цього ставитесь? (Можна вибрати кілька варіантів відповідей.)

- а) образу викладаю у листах до вищих інстанцій;
- б) відчуваю неспокій, вважаю, що це несправедливо, про що заявляю відкрито адміністрації або представникам громадських організацій;
- в) відчуваю неспокій, але відкрито не висловлюю своєї образи, приймаю рішення більше не браги виступ;
- г) спочатку хвилююсь, а потім заспокоююсь і працюю, як і раніше;
- д) важко відповісти;
- є) _____ інше
(допишіть) _____.

28. Чи хотіли б Ви перейти на іншу роботу?

- а) ні, не хочу;
- б) скоріше, не хочу;
- в) скоріше, хочу;
- г) так, хочу перейти і шукаю іншу роботу; д) важко відповісти.

29. Якщо хочете знайти іншу роботу, то це буде в межах системи освіти?

- а) так;
- б) ні.

30. Якщо Ви бажаєте перейти на іншу роботу, то назвіть, будь ласка, при чини. (Можна вибрати кілька варіантів відповідей.)

- а) незадоволеність спеціальністю;
- б) незадоволеність умовами праці (далеко від оселі, в школі тісно, погане приміщення, відсутнє необхідне обладнання, прилади і т. ін.);
- в) незадоволеність величиною заробітної плати;
- г) одноманітність роботи;
- д) недостатня самостійність;
- е) виконана робота не відповідає кваліфікації;
- є) не склалися стосунки з керівником (підкреслити необхідне — з директором, заступником директора з навчально-виховної роботи та ін.);
- ж) несприятливі стосунки з колегами;
- ї) неправильний стиль керівництва колективом;
- і) немає умов для творчого зростання;
- ї) немає умов для посадового просування;
- й) немає перспектив на поліпшення житлових умов;
- к) інше (допишіть) _____

Увага! Наступні запитання адресовано лише керівникам освітньої організації (директору та його заступникам).

31. До якої міри перелічені нижче якості характерні для колективу, яким Ви керуєте?

(Необхідно відповісти по кожному рядку, використовуючи позначку «+» у відповідній клітинці.)

Якості	Повно ю мірою	Деяко ю мірою	Незначно ю мірою	Зовсім не виявляєтьс я
а) Трудова і громадська активність членів колективу				
б) Творче ставлення до справи, на- магання підвищити якість навчаль- но-виховного процесу				
в) Товариська взаємодопомога , ясність, визначеність у взаєминах між членами колективу				
г) Ціннісно- орієнтаційна єдність, важлива для всіх громадська думка				
Інші якості (зазначте, які саме)				

32. Вкажіть, будь ласка, Ваші пропозиції щодо оптимізації (поліпшення) клімату у Вашому педагогічному колективі _____

Будь ласка, повідомте також про себе такі дані:

33. *Ваша стаття:*

а) Жін.

б) Чол.

34. Ваш вік:

а) До 19;

б) 20-24;

в) 25-29;

г) 30-34;

д) 35-39;

є) 40-44;

є) 45-49;

ж) 50-54;

з) 55-59;

і) 60 і більше.

35. Ваш стаж роботи за прогресією:

а) до 3 років;

б) від 3 до 5 років;

в) від 5 до 10 років;

г) від 10 до 15 років;

д) загальний стаж _____;

є) стаж роботи в даній школі _____;

є) стаж роботи па даній посаді _____.

36. Ваша освіта:

а) середня;

б) середня спеціальна;

в) незакінчена вища;

г) вища.

Обробка та інтерпретація результатів:

Питання анкети розроблені з урахуванням необхідності отримати думки працівників освітньої організації щодо показників соціально-психологічного клімату та чинників, які впливають на нього становлення, про які йшлося вище.

Усі питання анкети можна умовно поділити на певні *змістовно-сміслові групи, які виявляють:*

1-3 запитання — рівень задоволеності змістом праці;

4-5 запитання — рівень задоволеності умовами праці, побутом;

6-8 запитання — рівень задоволеності стосунками з колегами;

9-11 запитання — рівень задоволеності стосунками з учнями;

12-14 запитання — рівень задоволеності стосунками з керівником освітнього закладу, оцінка його стилю керівництва та особистісних якостей;

15-17 запитання — рівень задоволеності стосунками із заступником керівника освітнього закладу, оцінка його стилю керівництва та особистісних якостей;

18-20 запитання — самооцінка співробітника щодо його внеску у формування сприятливого клімату колективу;

21-24 запитання — думки щодо конфліктів в колективі;

25-27 запитання — опосередкована інформація про рівень демократизації і гуманізації керівництва, гласності в колективі, а також рівень задоволення потреби працівників у самоповазі, самовиявленні;

28-30 запитання — рівень задоволеності працівників в цілому даним колективом; потенційна та реальна плинність кадрів; контрольна інформація про задоволеність конкретними складовими морально-психологічного клімату;

31 запитання — загальна оцінка керівником клімату та загальної спрямованості колективу.

32 запитання — пропозиції респондентів щодо розробки шляхів оптимізації (поліпшення) клімату в даному колективі;

33-36 — інформація про демографічно-професійні характеристики респондентів.

Кількість та якісний аналіз отриманих за анкетною даних дасть можливість створити *психологічний портрет соціально-психологічного клімату в педагогічному колективі.*

Матеріал для самостійного опрацювання за темою 5

Методика 1. Анкета для вивчення соціально-психологічного клімату в педагогічному колективі

Інструкція для учасників опитування:

Шановний учаснику опитування!

Ви вже знаєте, що важливу роль у підвищенні рівня роботи школи відіграє сприятливий мікроклімат в педагогічному колективі. Щоб визначити шляхи його поліпшення в школах нашого району (міста), вивчається й аналізується стан справ, від яких залежить характер взаємин вчителів і керівництва, вчителів між собою, вчителів та допоміжного персоналу школи.

Просимо Вас взяти участь у цьому дослідженні і надати об'єктивну інформацію, зокрема, конкретно відповісти на всі запропоновані нижче запитання.

Ознайомтесь, будь ласка, зі змістом кожного запитання анкети та підкресліть ті можливі відповіді, що збігаються з Вашою думкою, або ж допишіть, якщо з-поміж запропонованих варіантів відповідей нема жодної.

Наперед дякуємо Вам за участь в опитуванні та за щирі, об'єктивні відповіді!

Текст анкети

1. Чи задоволені Ви змістом своєї праці?

- а) так, повністю;
- б) скоріше «так», ніж «ні»;
- в) скоріше «ні», ніж «так»;
- г) ні, зовсім не задоволений(а);
- д) важко відповісти.

2. Якщо «так», то що у Вашій діяльності сприяє задоволенню? (Можна вибрати кілька варіантів відповідей.)

- а) можливість спілкуватися з дітьми, впливати на розвиток особистості;
- б) можливість спілкуватися з приємними для мене людьми (колегами);

- в) можливість викладати, навчати з того предмету, який мені до вподоби;
- г) усвідомлення суспільної корисної педагогічної праці;
- д) престиж педагога;
- є) можливість реалізувати власний творчий потенціал;
- є) можливість регулювати та підкоряти своїй волі поведінку учнів;
- ж) задовільна заробітна плата;
- з) можливість проявити свій гуманізм у ставленні до дітей;
- і) інше (допишіть) _____

3. Якщо «ні», то що у Вашій діяльності перешкоджає відчутти задоволення від своєї праці? (Можна вибрати кілька варіантів відповідей.)

- а) труднощі, прикрощі у спілкуванні з дітьми;
- б) не склалися взаємини з колегами;
- н) незадовільні взаємини з керівниками школи (директор, заступники директора);
- г) предмет, який я викладаю, мені не до вподоби;
- д) недостатній престиж вчителя;
- є) труднощі методичного характеру, пов'язані з необхідністю долати неуспішність, відставання учнів;
- є) діти мене роздратовують;
- ж) недостатні можливості для реалізації власного творчого потенціалу;
- з) не задовольняє заробітна плата;
- і) _____ інше
(допишіть) _____

4. Чи задовольняють Вас умови праці у даній школі (віддаленість школи від дому, забезпеченість приміщеннями, обладнання кабінету, наявність їдальні для вчителів і т.д.)?

- а) так, повністю;
- б) скоріше «так», ніж «ні»;
- в) скоріше «ні», ніж «так»;
- г) не задовольняють зовсім;
- д) важко відповісти.

5. Якщо «ні», то що саме заважає Вам бути задоволеним (ою)? (Можна вибрати кілька варіантів відповідей.)

- а) багато часу витрачаю на те, щоб доїхати до інколи;
- б) в кабінеті немає потрібних ТЗН, наочних посібників;
- в) відсутні дидактичні матеріали, лабораторне обладнання, реактиви;
- г) обладнання кабінету не відповідає методичним та санітарно-гігієнічним вимогам;
- д) школа оформлена неестетично;
- є) інше (допишіть) _____

6. Чи задоволені Ви стосунками з колегами?

- а) так, повністю;
- б) скоріше «так», ніж «пі»;
- в) скоріше «пі», ніж «так»;
- г) зовсім ні;
- д) важко відповісти.

7. Якщо «так», то що саме сприяє цьому? (Можна вибрати кілька варіантів відповідей.)

- а) взаємна повага;
- б) гуманне ставлення до Вас;
- в) Вашим успіхам колеги радіють, Ваші невдачі їх засмучують;

г) коли Вас критикують, намагаються не принизити, а допомогти (усунути недоліки);

д) колеги допомагають Вашому творчому зростанню;

є) інше (допишіть)_____

8. Якщо «ні», то в чому причина Вашої незадоволеності? (Можна вибрати кілька варіантів відповідей.)

а) неповага до Вас як до особистості;

б) негуманне ставлення;

в) Вашим успіхам заздять, невдачам — радіють;

г) коли критикують, намагаються образити, принизити;

д) колеги заважають Вашому творчому зростанню; є) важко відповісти;

є) інше (допишіть)_____

9. Чи задовольняють Вас стосунки з учнями?

а) так, повністю;

б) скоріше «так», ніж «пі»;

в) скоріше «пі», ніж «так»;

г) ні, зовсім не задовольняють;

д) важко відповісти.

10. Якщо Вас задовольняють стосунки з учнями, то що цьому сприяє? (Можна вибрати кілька варіантів відповідей.)

а) прояви з Вашого боку поваги до їхньої особистості;

б) намагання не обманювати дітей, дотримуватись даного слова;

в) намагання бачити тільки позитивне в їхній особистості, навчанні, поведінці, доволі часте захоплення;

- г) справедливе оцінювання навчання дітей;
- д) намагання вивчати і поділяти інтереси учнів; є) намагання завжди прийти па допомогу;
- є) інше (допишіть)_____

11. Якщо «ні», то чому? (Можна вибрати кілька варіантів відповідей.)

- а) взаємонепорозуміння;
- б) небажання учнів виконувати вказівки, поради вчителя;
- в) відсутність в учнів інтересу до навчання;
- г) невихованість дітей;
- д) діти роздратовують Вас, нервують;
- є) інше (допишіть)_____

12. Чи задоволені Ви ставленням до Вас директора школи?

- а) так;
- б) скоріше «так», ніж «ні»;
- в) скоріше «ні», ніж «так»;
- г) ні, зовсім не задоволений(а);
- д) важко відповісти.

13. Якщо «ні», то що саме вас задовольняє в ставленні директора?
(Можна вибрати кілька варіантів відповідей.)

- а) вдасться лише до примусу адміністрування;
- б) нетактовний, грубий у спілкуванні з Вами;
- в) некомпетентний, виявляє незнання певної справи, коли доводиться аналізувати та оцінювати Вашу роботу;
- г) вимогливий ліпне до інших, але не до себе;

- д) не може падати методичної допомоги;
- е) не заохочує до творчого пошуку;
- є) інше (допишіть) _____

14. Якщо Ви задоволені ставленням директора, то зазначте, будь ласка, що саме в його особистості і стилі керівництва сприяє цьому. (Можна вибрати кілька варіантів відповідей.)

- а) об'єктивно оцінює Вашу роботу, не залишає поза увагою її позитивні риси;
- б) тактовний, привітний у спілкуванні;
- в) надає методичну допомогу;
- г) заохочує Ваші творчі задуми;
- д) особистим прикладом залучає інших до вдосконалення роботи;
- є) _____ інше
(допишіть) _____

15. Чи задоволені Ви ставленням до Вас заступника директора з навчально-виховної роботи?

- а) так;
- б) скоріше «так», ніж «ні»;
- в) скоріше «ні», ніж «так»;
- і) ні, зовсім не задоволений(а);
- д) важко відповісти.

16. Якщо «ні», то що саме негативно впливає на Ваш настрій? (Можна вибрати кілька варіантів відповідей.)

- а) вдається лише до примусу, адміністрування;
- б) нетактовний, грубий у спілкуванні з Вами;
- в) некомпетентний, виявляє незнання справи, коли доводиться аналізувати її оцінювати Вашу роботу;

г) вимогливий лише до інших, але не до себе;

д) не може надати методичної допомоги; є) не заохочує до творчого пошуку;

є) _____ інше
(допишіть) _____

—
17. Якщо Ви задоволені ставленням до Вас заступника директора, то зазначте, будь ласка, що саме в його особистості та стилі керівництва сприяє цьому? (Можна вибрати кілька варіантів відповідей.)

а) об'єктивно оцінює Вашу роботу, не залишає поза увагою її позитивні риси;

б) тактовний, привітний у спілкуванні;

в) компетентний, падає методичну допомогу;

г) заохочує. Ваші творчі задуми;

д) особистим прикладом залучає інших до вдосконалення роботи;

є) _____ інше
(допишіть) _____

—
18. Чи вважаєте Ви, що своєю діяльністю та поведінкою сприяєте встановленню, здорового соціально-психологічного клімату в колективі?

а) так, вважаю;

б) скоріше «так», ніж «ні»;

в) скоріше «ні», ніж «так»;

г) ні, зовсім не вважаю так;

д) важко відповісти.

19. Якщо «так», то які риси Вашої особистості і діяльності сприяють позитивному настрою у педагогічному колективі? (Можна вибрати кілька варіантів відповідей.)

а) доброзичливий, ввічливий у стосунках з колегами;

- б) дисциплінований і ретельний стосовно керівників;
- в) поважаю особистість учнів, намагаюсь бути справедливим до них;
- г) творчо ставлюсь до праці;
- д) беру активну участь у громадській роботі;
- с) не вдаю з себе кращого за всіх;

є) _____ інше
(допишіть)

—
20. Якщо «ні», то які риси Вашої особистості і діяльності перешкоджають встановленню позитивного настрою у педагогічному колективі? (Можна вибрати кілька варіантів відповідей.)

а) буваю запальним, тоді можу дозволити собі грубощі на адресу колег, керівників;

б) інколи можу запізнитися на роботу або не виконати в термін доручення адміністрації;

в) не можу терпіти зауважень адміністрації;

г) не стриманий у стосунках з учнями;

д) не беру участі в громадській роботі або дуже не вдоволений, коли мені щось доручають;

є) вважаю себе кращим за інших і даю зрозуміти це;

є) _____ інше
(допишіть)

21. Чи трапляються у Вашому колективі конфлікти?

а) так;

б) ні;

в) важко сказати.

22. Якщо трапляються, то з яким інтервалом?

а) часто;

б) рідко;

в) не буває.

23. З чим, на Ваш погляд, пов'язане виникнення конфліктів? (Відмітьте цифрами 1, 2, 3, 4, 5... — за важливістю варіантів.)

а) з неправильною оцінкою діяльності вчителів;

б) з порушенням норм поведінки, трудової дисципліни;

в) з психологічною несумісністю окремих педагогів;

г) з невірним обраним стилем керівництва;

д) з низьким рівнем згуртованості колективу;

є) _____ інше
(допишіть) _____

24. Чи впливають конфлікти у Вашому колективі на якість навчально-виховного процесу?

а) так, впливають негативно;

б) скоріше «так», ніж «ні»;

в) скоріше «ні», ніж «так»;

г) так, впливають позитивно;

д) важко відповісти.

25. Чи маєте Ви реальну можливість на педрадах, зборах тощо висловлювати свої критичні зауваження з питань, що обговорюються?

а) так, завжди маю можливість і виступаю з промовами або пропозиціями;

б) маю, але не завжди;

в) іноді маю таку можливість і використовую її;

г) ніколи не маю можливості висловлювати свою думку, адже уникаю неприємностей з боку адміністрації; д) важко відповісти.

26. Як ставляться до Ваших пропозицій, думок? (Можна вибрати кілька варіантів відповідей.)

- а) уважно обговорюють і завжди беруть до уваги або приймають;
- б) беруть до уваги, але найчастіше не приймають;
- в) вислуховують, але не зважають на пропозиції, адже рішення вже прийняте і жодних його змін не допускають;
- г) не слухають, переривають виступ, погрожують;
- д) важко відповісти;
- є) _____ інше
(допишіть) _____

27. Якщо Ваші думки зовсім не враховуються або виступ переривають, як Ви до цього ставитесь? (Можна вибрати кілька варіантів відповідей.)

- а) образу викладаю у листах до вищих інстанцій;
- б) відчуваю неспокій, вважаю, що це несправедливо, про що заявляю відкрито адміністрації або представникам громадських організацій;
- в) відчуваю неспокій, але відкрито не висловлюю своєї образи, приймаю рішення більше не браги виступ;
- г) спочатку хвилююсь, а потім заспокоююсь і працюю, як і раніше;
- д) важко відповісти;
- є) _____ інше
(допишіть) _____.

28. Чи хотіли б Ви перейти на іншу роботу?

- а) ні, не хочу;
- б) скоріше, не хочу;
- в) скоріше, хочу;
- г) так, хочу перейти і шукаю іншу роботу; д) важко відповісти.

29. Якщо хочете знайти іншу роботу, то це буде в межах системи освіти?

- а) так;
- б) ні.

30. Якщо Ви бажаєте перейти на іншу роботу, то назвіть, будь ласка, при чини. (Можна вибрати кілька варіантів відповідей.)

- а) незадоволеність спеціальністю;
- б) незадоволеність умовами праці (далеко від оселі, в школі тісно, погане приміщення, відсутнє необхідне обладнання, прилади і т. ін.);
- в) незадоволеність величиною заробітної плати;
- г) одноманітність роботи;
- д) недостатня самостійність;
- е) виконана робота не відповідає кваліфікації;
- є) не склалися стосунки з керівником (*підкреслити необхідне* — з директором, заступником директора з навчально-виховної роботи та ін.);
- ж) несприятливі стосунки з колегами;
- ї) неправильний стиль керівництва колективом;
- і) немає умов для творчого зростання;
- ї) немає умов для посадового просування;
- й) немає перспектив на поліпшення житлових умов;
- к) інше (допишіть) _____

Увага! Наступні запитання адресовано лише керівникам освітньої організації (директору та його заступникам).

31. До якої міри перелічені нижче якості характерні для колективу, яким Ви керуєте?

(Необхідно відповісти по кожному рядку, використовуючи позначку «+» у відповідній клітинці.)

Якості	Повно ю мірою	Деяко ю мірою	Незначно ю мірою	Зовсім не виявляєтьс я
а) Трудова і громадська активність членів колективу				
б) Творче ставлення до справи, на- магання підвищити якість навчаль- но-виховного процесу				
в) Товариська взаємодопомога , ясність, визначеність у взаєминах між членами колективу				
г) Ціннісно- орієнтаційна єдність, важлива для всіх громадська думка				
Інші якості (зазначте, які саме)				

32. Вкажіть, будь ласка, Ваші пропозиції щодо оптимізації (поліпшення) клімату у Вашому педагогічному колективі _____

Будь ласка, повідомте також про себе такі дані:

33. *Ваша стаття:*

а) Жін.

б) Чол.

34. Ваш вік:

а) До 19;

б) 20-24;

в) 25-29;

г) 30-34;

д) 35-39;

є) 40-44;

є) 45-49;

ж) 50-54;

з) 55-59;

і) 60 і більше.

35. Ваш стаж роботи за прогресією:

а) до 3 років;

б) від 3 до 5 років;

в) від 5 до 10 років;

г) від 10 до 15 років;

д) загальний стаж _____;

є) стаж роботи в даній школі _____;

є) стаж роботи па даній посаді _____.

36. Ваша освіта:

а) середня;

б) середня спеціальна;

в) незакінчена вища;

г) вища.

Обробка та інтерпретація результатів:

Питання анкети розроблені з урахуванням необхідності отримати думки працівників освітньої організації щодо показників соціально-психологічного клімату та чинників, які впливають на нього становлення, про які йшлося вище.

Усі питання анкети можна умовно поділити на певні *змістовно-сміслові групи, які виявляють:*

1-3 запитання — рівень задоволеності змістом праці;

4-5 запитання — рівень задоволеності умовами праці, побутом;

6-8 запитання — рівень задоволеності стосунками з колегами;

9-11 запитання — рівень задоволеності стосунками з учнями;

12-14 запитання — рівень задоволеності стосунками з керівником освітнього закладу, оцінка його стилю керівництва та особистісних якостей;

15-17 запитання — рівень задоволеності стосунками із заступником керівника освітнього закладу, оцінка його стилю керівництва та особистісних якостей;

18-20 запитання — самооцінка співробітника щодо його внеску у формування сприятливого клімату колективу;

21-24 запитання — думки щодо конфліктів в колективі;

25-27 запитання — опосередкована інформація про рівень демократизації і гуманізації керівництва, гласності в колективі, а також рівень задоволення потреби працівників у самоповазі, самовиявленні;

28-30 запитання — рівень задоволеності працівників в цілому даним колективом; потенційна та реальна плинність кадрів; контрольна інформація про задоволеність конкретними складовими морально-психологічного клімату;

31 запитання — загальна оцінка керівником клімату та загальної спрямованості колективу.

32 запитання — пропозиції респондентів щодо розробки шляхів оптимізації (поліпшення) клімату в даному колективі;

33-36 — інформація про демографічно-професійні характеристики респондентів.

Кількість та якісний аналіз отриманих за анкетною даних дасть можливість створити *психологічний портрет соціально-психологічного клімату в педагогічному колективі.*

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

Кафедра _____ соціології і публічного управління _____
(назва)

ПЛАНІ СЕМІНАРСЬКИХ ЗАНЯТЬ З НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

Практикум з дослідження організаційної поведінки
_____ (назва навчальної дисципліни)

рівень вищої освіти _____ **другий (магістерський)** _____
перший (бакалаврський) / другий (магістерський)

галузь знань _____ **05 Соціальні та поведінкові науки** _____
(шифр і назва)

спеціальність _____ **054 Соціологія** _____
(шифр і назва)

освітня програма _____ **Соціологічне забезпечення економічної діяльності** _____
(назви освітніх програм спеціальностей)

вид дисципліни _____ **професійна підготовка (вибіркова)** _____
(загальна підготовка (обов'язкова/вибіркова) / професійна підготовка (обов'язкова/вибіркова))

форма навчання _____ **денна** _____
(денна / заочна)

Харків – 2024 рік

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

1. Складові, предмет і об'єкт організаційної поведінки.
2. Мета та завдання вивчення освітньої компоненти «Практикум з дослідження організаційної поведінки»
3. 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. Муртоном.
4. Структура та основні типи організацій.
5. Моделі організаційної поведінки
6. Особистість в організації.
7. Групи в організаціях.
8. Основні напрямки дослідження організаційної поведінки та методи збору соціологічної інформації.

Література: 1-3, 6, 9-12

Тема 2. Відбір персоналу в організацію та його адаптація.

1. Набор персоналу: поняття, технології.
2. Відбір персоналу в організацію: поняття, складові (аналіз резюме, проведення інтерв'ю)
3. Розробити програму КСД за темою: потреби організації в кадрах
4. Розробити програму КСД за темою: адаптація працівників на підприємстві
5. Розробити програму КСД за темою: оцінка ефективності наставництва в організації.
6. Тестові методики, що допомагають відбору персоналу.

Література: 2, 4, 5, 6, 8, 11, 13, 14

Тема 3. Задоволеність персоналу працею та плинність кадрів.

1. Розробити програму КСД за темою: задоволеність персоналу умовами праці
2. Розробити програму КСД за темою: задоволеність персоналу працею в організації.
3. Розробити програму КСД за темою: мотивація персоналу та стимулювання праці.
4. Розробити програму КСД за темою: чинники плинності персоналу в організації.
5. Розробити програму КСД за темою: потенційна плинність персоналу.
6. Виявлення соціального портрету та типових причин звільнення за власним бажанням працівника організації (метод аналізу документів)

Література: 2, 4, 5, 6, 8, 11, 13, 14, 28, 33

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

1. Оцінка soft skills працівника
2. Методи оцінки компетентності працівника та її складових (опитування, аналіз документів, тестові методики)
3. Дослідження професійного вигорання працівника – тестові методики.
4. Розробити програму КСД за темою: потреби персоналу організації до його професійного навчання.
5. Типи побудування кар'єри в організації
6. Розробити програму КСД за темою: вимоги різних груп персоналу щодо кар'єрного просування.

Література: 2, 4, 5, 6, 8, 11, 13, 14

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

1. Розробити програму КСД за темою: соціально-психологічний клімату в колективі.
2. Розробити програму КСД за темою: вікова/гендерна/етнічна дискримінація в організації.

Література: 2, 4, 5, 6, 8, 11, 13, 14, 18-21, 25, 27

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

1. Розробити програму КСД за темою: ставлення персоналу до трудової дисципліни (методи опитування та аналізу документів)
2. Розробити програму КСД за темою: оцінка інновацій в організації очима її представників.
3. Розробити програму КСД за темою: гендерна та вікова дискримінація в колективі.
4. Розробити програму КСД за темою: конфлікти в організації (метод спостереження та опитування)
5. Описати структуру формальних та неформальних групових відносин використовуючи соціометричну методику.

Література: 2- 6, 8, 11, 13, 14, 18-21, 23, 25, 27

Тема7: Керівник в організації. Оцінка стилю та методів управління

1. Розробити програму КСД за темою: характеристика керівника очима підлеглих.
2. Соціометричне дослідження та рекомендації щодо обрання на роль керівника одного з членів колективу.

Література: 2, 4, 5, 6, 8, 11, 13, 14

Тема 8. Корпоративна культура. Лояльність персоналу до організації.

1. Розробити програму КСД за темою: корпоративна культура.
2. Розробити програму КСД за темою: залучення персоналу та його лояльність до організації

Література: 2, 4, 5, 6, 8, 11, 13-17, 22

РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

Базова література

1.	Барков С.А. Соціологія організацій 2015 р. / С.А.Барков [Електронний ресурс] URL: https://stud.com.ua/36031/sotsiologiya/sotsiologiya_organizatsiy
2.	Білорус Т.В. Практикум з менеджменту: навчальний посібник. – К.: Київський національний університет імені Тараса Шевченка, 2020. – 185 с. https://www.researchgate.net/publication/349713692_PRAKTIKUM_Z_MENE DZMENTU_Navcalnij_posibnik_KIIV_2020
3.	Людина в соціальних організаціях: методичний посібник для студентів спеціальності 054 «Соціологія» / К.А. Агаларова, Т.М. Байдак, М.В. Бірюкова, В.О. Болотова, Н.О. Ляшенко, І.П. Рущенко – Харків : НТУ «ХП», 2020. – 170 с.
4.	Менеджмент персоналу: Навч. посіб. / За заг. ред. д. е. н., проф. В. Я. Брича. – Тернопіль: ТНЕУ, 2012. – 520 с. chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/33670/1/%D0%9C%D0%B5%D0%BD%D0%B5%D0%B4%D0%B6%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82%20%D0%BF%D0%B5%D1%80%D1%81%D0%BE%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D1%83%202012.pdf
5.	Богдан О. Що варто знати про соціологів та соціальні дослідження? Посібник-довідник для громадських активістів та всіх зацікавлених. К.: Дух і літера, 2015. 380 с.
6.	Новак, В. О. Організаційна поведінка : Підручник / В. О. Новак, Т. Л. Мостенська, О. В. Ільєнко. - К.: Кондор-Видавництво, 2013. - 498 с. https://pidru4niki.com/1584072058972/menedzhment/organizatsiyna_povedinka
7.	Кислова О.М., Кузіна І.І. Методи аналізу та комп'ютерної обробки соціологічної інформації. Харків : Вид-во ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2020.

	165 с.
8.	Паніна Н. В. Технологія соціологічного дослідження. Київ: Наукова думка, 2006. 232 с.
9.	Соціологія організацій: навчальний посібник / І.М. Гавриленко, В.І. Кузьменко., О.Л. Скідін, Запоріжжя, ГУ «ЗІДМУ», 2007 р., 407 с.
10	Соціологія управління та організацій [Текст] : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закладів / Л. М. Димитрова ; Національний технічний ун-т "Київський політехнічний ін-т". - 2-ге вид., виправ. і доп. - К. : Політехніка НТТУ "КПІ" : Ліра-К, 2005. – 156 с.
11	Управління персоналом : підручник / О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямулич, О. В. Потьомкіна, О. В. Середа; за заг. ред. О. М. Шубалого. – Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2018. – 404 с. chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://lib.lntu.edu.ua/sites/default/files/2021-03/%D0%A3%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F%20%D0%BF%D0%B5%D1%80%D1%81%D0%BE%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D0%BE%D0%BC%20%D0%BF%D1%96%D0%B4%D1%80%D1%83%D1%87%D0%BD%D0%B8%D0%BA%202018.pdf
12	Фролов С. С. / Соціологія організацій: підручник // С. С. Фролов. [Електронний ресурс] URL: http://uchebnik-online.com/soderzhanie/textbook_63.html
13	Як провести соціологічне дослідження: методичні рекомендації / Упоряд. та заг. ред. О.М. Балакіревої та О.О. Яременка. – К.: Державний ін-т проблем сім'ї та молоді, 2004. – 264 с.
14	Якісні дослідження в соціологічних практиках: навчальний посібник / За ред. Н. Костенко, Л. Скокової. Київ: Інститут соціології НАНУ, 2009 400 с. https://i-soc.com.ua/assets/files/library/g_s_ok.pdf

Допоміжна література

15	Баннікова К. Потенціал організаційної культури в управлінні людськими ресурсами міжнародних компаній : монографія / К. Баннікова, К. Михайльова ; Нар. укр. акад. – Харків : Вид-во НУА, 2019. 232 с.
16	Фокіна-Мезенцева К.В. Мотиваційні основи корпоративної культури в системі менеджменту якості підприємства: теорія, методологія, практика: монографія. Херсон: Видавничий дім «Гельветика», 2018. 300 с. .
17	Харчишина О. В. Формування організаційної культури в системі менеджменту підприємств харчової промисловості: Монографія. – Житомир: Вид-во Житомирського державного університету ім. І Франка, 2011. – 289 с.
18	Башук Т.О., Хижняк М.О. Управління різними типами конфліктів у креативному колективі/ Т.О. Башук, М.О. Хижняк // Маркетинг і менеджмент інновацій, 2012, № 3, – С. 111-119.
19	Біловодська О.А., Кириченко Т.В. Управління конфліктами в системі управління людським потенціалом підприємств/ О.А. Біловодська, Т.В. Кириченко // Економіка і суспільство, Випуск №10, – 2017, – С. 170-182.
20	Зінчина О.Б. Конфліктологія: навч. посібник [Текст] / О.Б. Зінчина. – Харків: ХНАМГ, 2007. – 164 с.
21	Конфліктологія : навч. посіб. / Л. М. Герасіна, М. П. Требін, В. Д. Воднік та ін. — Х. : Право, 2012. — 128 с.
22	Мазурик О. В., Єрескова Т. В., Никифорова Н. О. Методологія та методи соціологічних досліджень: практикум. Донецьк: Східний видавничий дім, 2011. 232 с.
23	Мельнік О.Г., Косцик Р.С. Організаційні зміни: сутність та види/ О.Г. Мельнік, Р.С. Косцик //Науковий вісник НЛТУ України. □ 2009. □ Вип.19.3 □ С. 233.
24	Мороз О. О. Теорія конфліктів в контексті побудови загальної моделі ефективності сучасного підприємства: монографія [Текст] / О.В. Мороз, О.А. Сметанюк, О.В. Лазарчук. – Вінниця: ВНТУ, 2010. – 256 с.
25	Новікова Н. Управління конфліктами в організації: підходи до вирішення та профілактики / Н.Новікова // Галицький економічний вісник. — 2013. — №2(41). — с.79-83.
26	Пацкун Т. В. Інформаційні технології в управлінні комунікаціями на підприємстві / Т. В. Пацкун // Економіка України. – 2014. – №5. – С. 70-76.
27	Профілактика та вирішення конфліктів: методичний посібник / Укладач: Виноградова В.Є., – Київ, Видавництво КМЦППК, 2013. – 40с.

28	Розгляд методу контент-аналізу з погляду кількісно-якісних технік проведення /В. Бондар, М. Допіра. 2007 - http://ekmair.ukma.edu.ua/bitstream/handle/123456789/6877/Bondar_Dopira_Rozglyad_metodu_kontent-analizu.pdf
29	Соціологія: Хрестоматія (від першоджерел до сучасності). У 2-х томах. – Т.1. – Львів: ЛьвДУВС, 2019. – [Електронний ресурс] http://dspace.lvduvs.edu.ua/bitstream/1234567890/1/1/%D0%93%D1%83%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%8E%D0%BA%20%D0%9B.%20%D0%A1%D0%9E%D0%A6%D0%86%D0%9E%D0%9B%D0%9E%D0%93%D0%86%D0%AF%D1%85%D1%80%D0%B5%D1%81%D1%82%D0%BE%D0%BC%D0%B0%D1%82%D1%96%D1%8F%20%D1%82.1.pdf
30	Методичний посібник з оцінювання потреб ВПО у громадах. Кобзін Д., Левкіна Г., Луньова О. та ін. Харків, Харківський інститут соціальних досліджень (ХІСД). 2020. 246 с.
31	Хижняк Л. М. Перетворення організацій в умовах соціально-економічних змін. Харків : Основа, 1999. 271 с.
32	Чаплай І.В. Державно-громадська комунікація як об'єкт наукового дослідження в Україні: Монографія. Одеса : Купрієнко Св. 2018. 385 с.
33	Кодекс професійної етики соціолога. Затверджений П'ятим з'їздом Соціологічної асоціації України. 20 травня 2004 року. Київ
34	Яхно Т.П. Конфліктологія та теорія переговорів: навч. посіб. /Т. П. Яхно — К. : ЦНЛ, 2018. — 240 с.
35	Organization and Organizational Behaviour // http://www.tmv.edu.in/pdf/Distance_education/BCA%20Books/BCA%20VI%20SEM/BCA-629%20OB.pdf
36	Organizations: behavior, structure, processes. Fourteenth Edition / James L. Gibson University of Kentucky John M. Ivancevich University of Houston James H. Donnelly, Jr. University of Kentucky Robert Konopaske Texas State University // http://dl.motamem.org/organizations_behavior_structure.pdf

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

Кафедра _____ соціології і публічного управління _____
(назва)

МЕТОДИ КОНТРОЛЮ ЗНАНЬ З НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

Практикум з дослідження організаційної поведінки
_____ (назва навчальної дисципліни)

рівень вищої освіти _____ **другий (магістерський)** _____
перший (бакалаврський) / другий (магістерський)

галузь знань _____ **05 Соціальні та поведінкові науки** _____
(шифр і назва)

спеціальність _____ **054 Соціологія** _____
(шифр і назва)

освітня програма _____ **Соціологічне забезпечення економічної діяльності** _____
(назви освітніх програм спеціальностей)

вид дисципліни _____ **професійна підготовка (вибіркова)** _____
(загальна підготовка (обов'язкова/вибіркова) / професійна підготовка (обов'язкова/вибіркова))

форма навчання _____ **денна** _____
(денна / заочна)

Харків – 2024 рік

Контрольні завдання з курсу до заліку:

1. Організаційна поведінка та методи її дослідження в соціології.
2. Основні напрямки дослідження організаційної поведінки.
3. Персонал в організації: поняття, типи, напрямки роботи з персоналом.
4. Розробити програму КСД за темою: потреби організації в кадрах.
5. Розробити програму КСД за темою: адаптація працівників в організації.
6. Розробити програму КСД за темою: оцінка ефективності наставництва в організації.
7. Тестові методики, що використовуються під час відбору персоналу.
8. Розробити програму КСД за темою: оцінка персоналом умов праці.
9. Розробити програму КСД за темою: задоволеність персоналу працею в організації.
10. Розробити програму КСД за темою: потенційна плінність кадрів в організації.
11. Розробити програму КСД за темою: задоволеність персоналу працею в організації.
12. Розробити програму КСД за темою: ставлення персоналу до наявних форм стимулювання праці в організації.
13. Розробити програму КСД за темою: чинники плінності персоналу в організації.
14. Розробити програму КСД за темою: потенційна плінність персоналу.
15. Розробка програми КСД для виявлення соціального портрету та типових причин звільнення за власним бажанням працівника організації (методом аналізу документів).
16. Розробити програму КСД за темою: виявлення ефективності комунікації в організації.
17. Розробити програму КСД за темою: потреби персоналу організації до його професійного навчання.
18. Ознаки професійного вигорання. Використання тестових методик для його виявлення .
19. Розробити програму КСД за темою: вимоги різних груп персоналу щодо кар'єрного просування.
20. Розробити програму КСД за темою: характеристика соціально-психологічного клімату в колективі.
21. Розробити програму КСД за темою: вікова дискримінація в організації.
22. Розробити програму КСД за темою: гендерна нерівність в організації.
23. Розробити програму КСД за темою: етнічна дискримінація в організації.
24. Описати використання методу соціометрії для опису внутрішньо групових взаємодій.
25. Розробити програму КСД за темою: оцінка інновацій в організації

- очима її представників.
- 26.Розробити програму КСД за темою: конфлікти в організації (метод спостереження)
 - 27.Розробити програму КСД за темою: конфлікти в організації (метод опитування)
 - 28.Виявити структуру формальних та неформальних групових відносин використовуючи соціометричну методика.
 - 29.Розробити програму КСД за темою: ставлення персоналу до трудової дисципліни (методи аналізу документів)
 - 30.Розробити програму КСД за темою: ставлення персоналу до трудової дисципліни (методи опитування)
 - 31.Розробити програму КСД за темою: оцінка стилю управління в колективі
 - 32.Розробити програму КСД за темою: характеристика керівника очима підлеглих.
 - 33.Соціометричне дослідження та рекомендації щодо обрання на роль керівника одного з членів колективу.
 - 34.Розробити програму КСД за темою: корпоративна культура.
 - 35.Розробити програму КСД за темою: лояльність персоналу до організації

Студентами здійснюється підготовка та захист презентації за темами індивідуальних завдань, відповідно до тем курсу.

(вид індивідуального завдання)

№ з/п	Назва індивідуального завдання та (або) його розділів	Терміни виконання (на якому тижні)
1	2	3
1	Підготувати презентацію за темою* <ul style="list-style-type: none"> • Соціальні статуси та ролі особистості в організації; • Неформальні групи в організаціях; • Основні напрямки дослідження організаційної поведінки та методи збору соціологічної інформації. 	2
2	Підготувати презентацію за темою* <ul style="list-style-type: none"> • Токсичні працівники та як їх виявити під час прийому на роботу. 	3-4

3	Розробити програму соціологічного дослідження за темою: <ul style="list-style-type: none"> • потреби організації в кадрах; • адаптація працівників на підприємстві; • оцінка ефективності наставництва в організації. 	5-6
4	Тестові методики, що допомагають відбору персоналу.	
5	Розробити програму соціологічного дослідження за темою: <ul style="list-style-type: none"> • задоволеність персоналу працею в організації. • мотивація персоналу та стимулювання праці. • чинники плинності персоналу в організації. • потенційна плинність персоналу. • виявлення ефективності комунікації в організації. • виявлення соціального портрету та типових причин звільнення за власним бажанням працівника організації (метод аналізу документів) 	7-8
6	Розробити програму соціологічного дослідження за темою: <ul style="list-style-type: none"> • потреби персоналу організації до його професійного навчання. • вимоги різних груп персоналу щодо кар'єрного просування. 	9-10 11-12
7	Розробити програму соціологічного дослідження за темою: <ul style="list-style-type: none"> • вікова дискримінація в організації. • гендерна дискримінація в організації. • етнічна дискримінація в організації. • соціально-психологічний клімату в колективі 	13-14
8	Розробити програму соціологічного дослідження за темою: <ul style="list-style-type: none"> • ставлення персоналу до трудової дисципліни (методи опитування та аналізу документів) • оцінка іновацій в організації очима її представників 	15-16
9	<ul style="list-style-type: none"> • гендерна та вікова дискримінація в колективі. • конфлікти в організації (метод спостереження та опитування) 	15-16
	Розробити програму соціологічного дослідження за темою: <ul style="list-style-type: none"> • оцінка стилю управління в колективі • вертикальні відносини в організації 	
	Розробити програму соціологічного дослідження за темою: <ul style="list-style-type: none"> • корпоративна культура. • залучення персоналу та його лояльність до організації 	