Тема 9. Організаційна поведінка: трудова поведінка й тип організації

План лекції

9.1. Поняття поведінки та її види; трудова поведінка; ставлення до праці; залученість до роботи

9.2. Психофізіологічні та соціальні регулятори поведінки людини в організації; мораль; організаційна культура

9.3. Соціально-психологічний тип організації та його вплив на формування поведінкових характеристик; фази організаційного онтогенезу

Література: [8, 9, 12, 13, 14, 22]

9.1. Поняття поведінки та її види; трудова поведінка; ставлення до праці; залученість до роботи

Поведінка індивіда є продуктом його психічної активності, результатом взаємодії особистості із середовищем, виявом власної моральності, що формується в процесі соціалізації й онтогенезу. Організаційна поведінка – сукупність дій і вчинків людини в організаційному середовищі. Як галузь знань організаційна поведінка вивчає, як індивіди, групи й структури впливають на поведінку в організаціях, щоб пояснювати, прогнозувати й поліпшувати її [8; 12].

У діловій сфері виникає особлива модифікація поведінки – трудова поведінка, яка виявляється в ставленні людини до праці. Ставлення до праці є єдністю трьох елементів: мотивів і ціннісних орієнтацій, реальної трудової поведінки та оцінки працівником власної поведінки в трудовій ситуації. Про нього судять за об'єктивними ознаками (ступінь відповідальності, ініціативності, дисциплінованості, якість і результативність праці) та суб'єктивними (ступінь задоволеності працею, її оплатою, організацією та умовами). Розбіжність між цими групами ознак – важливий сигнал для

керівника: працівник може виконувати обов'язки формально бездоганно, але бути глибоко незадоволеним, а інший – працювати з ентузіазмом, але з порушенням правил [8; 9].

З погляду організації поведінка буває позитивною (цільова, інноваційна, адаптаційна, субординаційна) і негативною (характерологічна, деструктивна). Цільова поведінка спрямована на досягнення цілей організації; інноваційна – на пошук нових рішень; адаптаційна – на пристосування до змін; субординаційна – на дотримання службових відносин і розпоряджень.

Нині в дослідженнях трудової поведінки велику увагу приділяють залученості до роботи – позитивному, повному стану, який характеризується енергійністю (готовністю вкладати зусилля й витривалістю), відданістю (відчуттям значущості, натхненням, викликом) та поглинутістю роботою (повною концентрацією). Для її вимірювання застосовують опитувальник UWES (В. Шауфелі, А. Баккер) та інші шкали. Залученість відрізняється від задоволеності працею та від організаційної прихильності: людина може бути задоволеною й не залученою. Вона підвищується, якщо є автономія, зворотний зв'язок, підтримка керівника, визнання та сенс праці; її антиподом вважають професійне вигорання [12; 13].

9.2. Психофізіологічні та соціальні регулятори поведінки людини в організації; мораль; організаційна культура

Поведінку людини, включеної в організаційні відносини, визначають такі регулятори: індивідуальні психофізіологічні чинники (особливості фізіологічної та психологічної конституції – темперамент, характер, свідомість, досвід); мораль, організаційні й сімейні традиції; соціальна роль і статус людини у формальній та неформальній організації; правові норми, виробничо-адміністративні розпорядки, філософія організації; соціально-психологічний тип організації. Їх вплив комплексний, і керівник, що прагне змінити поведінку, має з'ясувати, які регулятори діють у конкретному випадку [8; 9].

Мораль – особлива форма суспільної свідомості й вид суспільних відносин (моральні відносини); один з основних способів регуляції поведінки в суспільстві. На відміну від звичаїв і традицій, моральні норми отримують ідейне обґрунтування у вигляді ідеалів добра, зла, справедливості. На відміну від адміністративно-правових норм, виконання вимог моралі санкціонується лише формами духовного впливу – громадською оцінкою, схваленням чи осудом. Трудова мораль – комплекс моральних настанов, що формуються в трудовій діяльності на основі філософії організації та пануючих у суспільстві переконань. Ключовими її елементами є сумлінність, відповідальність, чесність, повага до колег і дотримання слова.

Організаційна культура – сукупність найважливіших положень функціонування організації, що визначаються її місією й стратегією розвитку та знаходять вираження в соціальних нормах і цінностях, які поділяє більшість працівників. За моделлю Е. Шейна культуру можна розглядати на трьох рівнях: видимі артефакти (символи, ритуали, простір, одяг), проголошені цінності й норми, глибинні неусвідомлювані уявлення про світ і людей. Культура виконує функції інтеграції, ідентифікації, регуляції поведінки й адаптації до зовнішнього середовища. Вона відтворюється через приклад керівників, системи винагород, ритуали, історії про організацію [12].

Тип корпоративної культури впливає на адаптаційні можливості персоналу. В українському дослідженні порівняно «відкриті» й «закриті» культури: у працівників організацій із «відкритою» культурою виявлено вищу готовність до змін і здатність упроваджувати інновації, ніж у «закритих»; для діагностики використано методику типу корпоративної культури, тест мотивації досягнення успіху чи уникнення невдач і опитувальник особистісної готовності до змін [14]. Отже, під час змін керівникові потрібно враховувати параметри культури, планувати зміни та прогнозувати опір. Організаційну культуру розглядають і як інструмент збереження психологічного здоров’я

працівників: тренінгову програму її формування розроблено, зокрема, для організацій у сфері послуг [22].

9.3. Соціально-психологічний тип організації та його вплив на формування поведінкових характеристик; фази організаційного онтогенезу

Сукупність соціально-психологічних ознак поведінки членів організації визначає її соціально-психологічний тип. Ідея ґрунтується на концепції «невротичної організації» (М. Кете де Врі та Д. Міллер), яку використовують у навчальній літературі. Виокремлюють чотири основні типи. Драматична (демонстративна) організація: «показна» поведінка персоналу, демонстрація бурхливої діяльності. Депресивна: консервативна, бюрократизована, прагне зберегти власне «статус-кво». Шизоїдна: знижена зовнішня активність, перевага внутрішнього життя; вплив вищого керівництва не відчувається, цілі та стратегія розвитку неясні, середня ланка прагне власного благополуччя та прихильності вищого керівництва. Параноїдальна: персонал відчуває постійний страх перед контролем, намагається перестрахуватися на всі випадки, стратегія реактивна, орієнтація на захист. Деякі автори додають компульсивний тип (надмірна формалізація й ритуали) [8; 9].

Сукупність таких характеристик є деструктивною. За їх відсутності соціально-психологічний тип організації можна розглядати як еталонний. На його формування впливають рольова структура персоналу, особистість керівника, широкий спектр зовнішніх і внутрішніх чинників і фаза організаційного розвитку. Зокрема, в організації, де керівник надмірно контролює й карає за помилки, поступово формується параноїдальна поведінка, а в організації, де підтримуються лише демонстративні результати, – драматична.

Організація проходить фази організаційного онтогенезу (життєвого циклу), кожна з яких має переваги й недоліки з погляду поведінки персоналу

(таблиця 1). Між основними фазами виникають перехідні стани («кризи росту»), які потребують від керівника нових підходів.

Таблиця 1

Фази організаційного онтогенезу

Фаза №	**Назва**	**Переваги**	**Недоліки**
1	Піонерна	Ясні цілі та висока мотивація, ефективні комунікації, кожен працює там, де це необхідно, швидкі аргументовані рішення	Відсутність досвіду в певних сферах діяльності; недооцінка деяких, на перший погляд, маловагомих чинників
1а	Бурхливе зростання	–	Події виходять з-під контролю, розмивається відповідальність, нестача інформації, стреси, відсутність взаєморозуміння, боротьба за владу
2	Консолідація	Напрям розвитку координується й контролюється; питання компетенції та відповідальності чітко регулюються; організація будується на діловій основі без прив'язки до конкретних осіб; порядок і систематизація	Уповільнення організаційних процесів, дисциплінарні обмеження, перевага поточних цілей над стратегічними, розчарування «старожилів»
2а	Бюрократизація	–	Формуляри важливіші за конкретні справи; множаться директиви, резолюції, циркуляри; цілі організації відходять на другий план; «паперові війни»; накази замінюють мотивацію
3	Інтеграція та зростання	Психологічна згуртованість, оптимізація рольової структури, зростання стає не стихійним, а свідомим, кожен цінує роботу інших	Тенденції до самозамилування, зниження уваги до кон'юнктури цільового ринку

У піонерній фазі домінує особисте лідерство засновника, неформальні відносини й імпровізація; поведінка персоналу – ініціативна, цільова. Бурхливе зростання без створення структури веде до перевантаження, зростання стресу та боротьби за вплив. У фазі консолідації вводяться правила й відповідальність, поведінка стає субординаційною; надмірна формалізація призводить до

бюрократизації й адаптаційного, а нерідко й деструктивного типу поведінки. Фаза інтеграції характеризується психологічною згуртованістю, розвитком ролей і свідомим зростанням, проте виникає ризик самозаспокоєння [8; 9].

Завдання керівника залежать від фази. У піонерній – формалізувати ключові процеси й делегувати; у фазі зростання – уточнити ролі, налагодити інформаційні потоки й підтримати персонал у стресових умовах; у консолідації – зберегти гнучкість, не допускати «паперових війн» і розчарування досвідчених працівників; у фазі інтеграції – підтримувати інноваційність, стежити за ринком і розвивати культуру довіри. Діагностику типу організації й фази розвитку проводять за допомогою спостереження, опитувань працівників, аналізу документів і показників [14; 22].

Ключові поняття теми: *поведінка; організаційна поведінка; трудова поведінка; ставлення до праці; залученість до роботи; регулятори поведінки; мораль; організаційна культура; соціально-психологічний тип організації; організаційний онтогенез.*

Питання для самоперевірки

1. Що таке організаційна поведінка та яка її мета як галузі знань?
2. Із яких елементів складається ставлення до праці? За якими ознаками про нього судять?
3. Що таке залученість до роботи та чим вона відрізняється від задоволеності працею?
4. Які регулятори визначають поведінку людини в організації?
5. Чим мораль відрізняється від звичаїв і адміністративно-правових норм?
6. Що таке організаційна культура? Які типи культури впливають на адаптаційний потенціал персоналу?
7. Охарактеризуйте соціально-психологічні типи організації (драматичний, депресивний, шизоїдний, параноїдальний).