

МІЖРЕГІОНАЛЬНА
АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ



**МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ
САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ СТУДЕНТІВ З ДИСЦИПЛІНИ
«ОРГАНІЗАЦІЙНА КУЛЬТУРА»
(для бакалаврів)**

Київ – 2018

Підготовлено професором кафедри бізнес-адміністрування, адміністративного та медичного менеджменту *Н. І. Новальською*

Затверджено на засіданні кафедри бізнес-адміністрування, адміністративного та медичного менеджменту (протокол № 9 від 19.04.17)

Схвалено Вченою радою Навчально-наукового інституту менеджменту, економіки та фінансів (протокол № 1 від 24.04.17)

Новальська Н. І. Методичні рекомендації щодо забезпечення самостійної роботи студентів з дисципліни “Організаційна культура” (для бакалаврів). – К.: ДП «Вид. дім «Персонал», 2018. – 42 с.

Методичні рекомендації щодо забезпечення самостійної роботи студентів містять пояснювальну записку, тематичний план, методичні вказівки для самостійної роботи, а також завдання для контрольної роботи та список літератури.

© Міжрегіональна Академія управління персоналом (МАУП), 2018

© ДП “Видавничий дім “Персонал”, 2018

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА

Організаційна культура являє собою систему взаємодіючих факторів, який включає досвід минулого і нинішнього, структурні характеристики і погляди керівників підприємств та корпорацій. Це також комплекс думок, еталонів поведінки, настроїв, символів, відносин і способів ведення бізнесу. Унікальність корпоративної культури полягає у тому, що вона є досягненням системи внутрішніх ціннісних установок і правил, “кодексу честі”.

«Організаційна культура» як навчальна дисципліна поєднує в собі досягнення та рекомендації багатьох наук, але складність вивчення даного курсу полягає у тому, що в рамках кожної з них існує велика кількість пояснюючих теорій, поглядів, концепцій, які заслуговують на серйозне та уважне до них ставлення, бо розширюють межі розуміння організаційної культури. Зрештою, організаційна культура є одним з найскладніших явищ, які мають системний характер, і тільки такий багатовекторний підхід може забезпечити адекватне розуміння сутності й значення цієї дисципліни. Будь-яка культура, у т. ч. організаційна, формується і сприймається свідомістю людини, і, безперечно, впливає на його поведінку. Тому обмежитися виключно організаційно-економічними, технічними і функціональними підходами для глибокого розуміння виробничих процесів недостатньо. Для розгляду цього явища слід використовувати й інші рівні, зокрема — соціально-психологічний.

До завдань даного курсу слід віднести виявлення закономірностей, причинно-наслідкових зв'язків та альтернативності сучасної організаційної культури. Сучасна цивілізація ввела до наукового обігу багато нових понять, методологічних принципів, нетрадиційних підходів та ідей. Їх пізнання, вивчення явищ, факторів; економічних, соціологічних, статистичних даних залучає студента до способу мислення і культури постіндустріальних країн, полегшує процес орієнтації у складних економічних процесах сучасного світу.

До завдань курсу входить також оволодіння студентами вміння практично застосовувати набуті теоретичні знання в системі управління підприємством.

Метою вивчення курсу “Організаційна культура” є засвоєння студентами МАУП основ організаційної культури, а також з’ясування місця цієї дисципліни як складової сучасної теорії управління бізнесом. Водночас актуальним є і вироблення у студентів уміння орієнтуватися у соціально-економічних процесах, що формують національні традиції, спосіб життя та ментальність, ознайомлення з методологією комплексного вивчення організаційної культури, що передбачає полідисциплінарний синтетичний підхід до даної проблематики, а також збагачення загальної культури та навичок мислення студентів.

Як результат вивчення дисципліни студенти повинні вміти:

- вільно орієнтуватися в навчальному матеріалі;
- вміти аналізувати різні концепції;
- робити аргументовані висновки;
- проводити аналогії з сучасністю;
- вичерпно відповідати на поставлені запитання, демонструючи знання

основних проблем курсу.

Дисципліна вивчається після засвоєння студентами комплексу необхідних знань в галузі природничих, суспільних, технічних, гуманітарних дисциплін і умінь їх використовувати у практичній управлінській діяльності і, насамперед, після проходження курсів: менеджменту, управління бізнесом, організаційної поведінки, конфліктології, психології управління тощо.

ТЕМАТИЧНИЙ ПЛАН
дисципліни
«ОРГАНІЗАЦІЙНА КУЛЬТУРА»

№ пор.	Назва змістового модуля і теми
Змістовий модуль I. Організаційна культура як інструмент управління	
1	Поняття організаційної культури, її типологія та принципи
2	Історичний досвід формування ділової та організаційної культури
3	Національні особливості організаційної культури
Змістовий модуль II. Характеристика складових організаційної культури	
4	Системний підхід до адекватного сприйняття ділових партнерів
5	Організаційна культура у сфері комунікацій
6	Організаційна культура керівника підприємства
7	Матеріальна культура підприємства. Культура організації праці та виробництва
Змістовий модуль III. Корпоративна культура	
8	Особливості корпоративної культури у сфері бізнесу
9	Субкультури в корпорації
10	Управління корпоративною культурою

ЗМІСТ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

з дисципліни

«ОРГАНІЗАЦІЙНА КУЛЬТУРА»

Основною метою самостійної роботи студентів є закріплення теоретичних знань та набуття студентами навичок аналізу і синтезу організаційно-управлінської інформації з метою побудови та підтримання сприятливої організаційної культури в організації.

Завдання самостійної роботи передбачають індивідуальне розв'язання завдань та конкретних управлінських ситуацій.

Змістовий модуль I. Організаційна культура як інструмент управління

Тема 1. Поняття організаційної культури, її типологія та принципи

Питання для повторення

1. Сутність організаційної культури.
2. Основні завдання, функції і принципи організаційної культури.
3. Методологія і методи дослідження організаційної культури.

Практичне завдання

Скласти анкету для дослідження організаційної культури виробничого і комерційного підприємств та розробити методику оцінки організаційної культури за складеною анкетною.

Методичні рекомендації до виконання практичного завдання

Анкета має містити 15–20 питань з не менше, ніж трьома відповідями по кожному питанню. Питання повинні час від часу повторюватися лише за умови різної їх інтерпретації. Всі питання або твердження, наведені в анкеті, повинні

носити непрямий характер, а, в першу чергу, мати психологічний підхід до оцінки події, явища тощо.

Індивідуальне завдання 1

З вашої точки зору визначте та охарактеризуйте складові організаційної культури.

Методичні рекомендації до виконання завдання 1

Існує кілька спроб визначити структуру організаційної культури. Серед них найбільш вдалою є пропозиція Ф. Харіса й Р. Морана розглядати організаційну культуру на основі 10 характеристик. Ці характеристики наступні:

1. Усвідомлення себе й свого місця в організації (одні культури цінують приховування працівником своїх внутрішніх настроїв, інші – заохочують їх зовнішній вияв; в одних випадках незалежність і творчість проявляється через співробітництво, а в інших – через індивідуалізм).

2. Комунікаційна система й мова спілкування (використання усної, письмової, невербальної комунікації, «телефонного права» і відкритості комунікації відрізняється від групи до групи, від організації до організації; жаргон, аббревіатури, жестикуляції варіюються залежно від галузевої, функціональної й територіальної приналежності організацій).

3. Зовнішній вигляд, одяг і подання себе на роботі (розмаїтість уніформ і спецодягу, ділових стилів, косметика, зачіска й т. п.).

4. Що і як їдять люди, їх звички й традиції в цій сфері (організація харчування працівників, включаючи наявність або відсутність спеціальних місць для харчування на підприємстві; люди приносять із собою їжу або відвідують кафетерій усередині або поза організацією; дотації на харчування; періодичність і тривалість харчування; харчуються працівники різних рівнів разом або окремо й т. п.).

5. Усвідомлення часу, відношення до нього і його використання (ступінь точності й відносності поняття «час» у працівників; дотримання тимчасового розпорядку, заохочення за це; монохронічне або поліхронічне використання часу).

6. Взаємини між людьми (за віком і статтю, статусом й владою, досвідом й знанням, рангом й протоколом, релігією й громадянством й т. п.; ступінь формалізації відносин, одержуваної підтримки, шляхи вирішення конфліктів).

7. Цінності (як набір орієнтирів у тому, що таке добре й що таке погано) і норми (як набір припущень і очікувань відносно певного типу поведінки – що люди цінують у своєму організаційному житті: своє положення, титули або саму роботу й т. п. і як ці цінності зберігаються).

8. Віра в щось і відношення до чогось (віра в керівництво, успіх, свої здібності, у взаємодопомогу, в етичне поводження, у справедливість і т. п.; відношення до колег, до клієнтів і конкурентів, до зла й насильства, агресії й т. п.; вплив релігії й моралі).

9. Процес розвитку працівника (бездумне або усвідомлене виконання роботи; працівники покладаються на інтелект або чинність; процедури інформування працівників; визнання або відмова від примата логіки в міркуваннях і діях; абстракція й концептуалізація в мисленні; підходи до пояснення причин).

10. Трудова етика й мотивування (відношення до роботи й відповідальність у роботі; розподіл і заміщення роботи; чистота робочого місця; якість роботи; звички в роботі; оцінка роботи й винагорода; відносини «людина – машина»; індивідуальна або групова робота; просування по роботі).

Індивідуальне завдання 2

Виходячи з даних таблиці, дайте характеристику рівням організаційної культури.

Рівні організаційної культури

Рівень	Характер атрибутів	Приклади атрибутів
Зовнішній	Зовнішні, або видимі	Фірмовий стиль, символи, слогани, організаційні церемонії
Базовий	Офіційні	Місія компанії, кодекс компанії
Внутрішній	Латентні, або приховані	Неписані правила взаємин співробітників

Література [14; 17; 20; 21]

Тема 2. Історичний досвід формування ділової та організаційної культури

Питання для повторення

1. Організаційна культура в історичному вимірі.
2. Основні прояви ділової культури в історії.
3. Вплив партійно-політичних та релігійно-духовних інститутів суспільства на формування сучасної організаційної культури.

Ситуаційна вправа

Пройшовши школу одного з найбільших мислителів стародавності – Аристотеля, Олександр Македонський рано почав розуміти, що світ єдиний. Цьому, зокрема, сприяло вивчення географічних карт, на яких були зображені усі відомі на той час еллінському світові землі і країни. Представлені на папері, вони здавалися майбутньому владці світу маленькими. Коли Олександр Македонському виповнилося 16 років, Філіпп, відправляючись у далекий похід, довірив йому управління Македонією. Виявившись у влади, Олександр Македонський не преминув скористатися нею для того, щоб випробувати себе у воєнних діях. Він придушив повсталі племена медів, а їхню столицю перейменував в Александрополь. Це був перший з багатьох міст, названих згодом його ім'ям. Незабаром Олександр Македонський увійшов у коло вищих

державних радників, йому стали довіряти командування частинами македонської армії навіть у вирішальних боях.

Згодом між Олександром Македонським і його батьком стали складатися відносини суперництва, які у чималому ступені ускладнювалися важкими відносинами Філіппа з його четвертою дружиною і матір'ю Олександра Македонського – Олімпіадою.

Завдання

Який вплинуло, з вашого погляду, на Олександра Македонського середовище, у якому він ріс, виховувався і починав виявляти себе як державний діяч? Які стратегічні задуми під її впливом могли в нього сформуватися? За необхідності введіть додаткові дані.

Методичні рекомендації до виконання ситуаційної справи

Визначити фактори впливу зовнішнього середовища. Оцінити внутрішнє середовище. Оцінити культурне середовище, в якому зростав Олександр Македонський, та його вплив на формування характеру.

Література [14; 17; 20; 21]

Тема 3. Національні особливості організаційної культури

Питання для повторення

1. Спільне і відмінне у процесі формування ділової та організаційної культури підприємцями різних країн.
2. Національна ментальність та її вплив на формування ділової культури.
3. Типи національного характеру, їх вияви у сфері бізнесу.

Завдання для самостійної роботи

Дайте відповіді «так» чи «ні» на наступні питання. Не витрачайте багато

часу на обмірковування. Тут не може бути «поганих» або «гарних» відповідей.

1. Ваш настрій зазвичай буває ясным, безхмарним?
2. Чи сприйнятливі ви до образ?
3. Чи легко ви плачете?
4. Чи виникають у вас після завершення якої-небудь роботи сумніви щодо якості її виконання та чи перевіряєте ви додатково правильність зробленого?
5. Чи були ви в дитинстві такі ж сміливі, як ваші однолітки?
6. Чи часто у вас бувають різкі зміни настрою (тільки-но плинули в хмарах від щастя і раптом стало дуже сумно)?
7. Чи буваєте ви під час веселощів у центрі уваги?
8. Чи бувають у вас дні, коли ви без особливих причин бурчливі і дратівливі й усі вважають, що вас краще не чіпати?
9. Чи завжди ви відповідаєте на листи відразу після прочитання?
10. Чи серйозна Ви людина?
11. Чи здатні ви на час так сильно захопитися чим-небудь, що все інше перестає бути важливим для вас?
12. Чи заповзятливі ви?
13. Чи швидко ви забуваєте образи?
14. Чи м'якосерді ви?
15. Коли ви кидаєте лист у поштову скриньку, чи перевіряєте ви, опустився він туди чи ні?
16. Чи вимагає ваше честолюбство того, щоб у роботі (навчанні) ви були одним з перших?
17. Чи боялися ви в дитячі роки грози і собак?
18. Чи смієтеся ви іноді над непристойними жартами?
19. Чи є серед ваших знайомих люди, що вважають вас педантичним?
20. Чи дуже залежить ваш настрій від зовнішніх обставин і подій?
21. Чи люблять вас ваші знайомі?

22. Чи часто ви перебуваєте під владою сильних внутрішніх поривів і спонукань?
23. Ваш настрій зазвичай трохи подавлений?
24. Чи траплялося вам ридати, переживаючи важке нервово потрясіння?
25. Чи важко вам довго сидіти на одному місці?
26. Чи відстоюєте ви свої інтереси, коли стосовно вас допускається несправедливість?
27. Чи вихваляєтеся ви іноді?
28. Чи змогли б ви у випадку потреби зарізати домашню тварину або птаха?
29. Чи дратує вас, якщо штора або скатертина висить нерівно, чи намагаєтеся ви це поправити?
30. Чи боялися ви в дитинстві залишатися один вдома?
31. Чи часто псується ваш настрій без явних причин?
32. Чи траплялося вам бути одним із кращих у вашій професійній діяльності?
33. Чи легко ви впадаєте в гнів?
34. Чи здатні ви бути пустотливо-веселим?
35. Чи бувають у вас стан, коли ви переповнені щастям?
36. Змогли б ви відігравати роль конферансьє у веселих виставах?
37. Чи брехали ви коли-небудь у своєму житті?
38. Чи говорите ви людям свою думку про них прямо в очі?
39. Чи можете ви спокійно дивитися на кров?
40. Чи подобається вам робота, якщо тільки ви один відповідальні за неї?
41. Чи заступаєтеся ви за людей, щодо яких допущена несправедливість?
42. Чи турбує вас необхідність спуститися в темний льох, увійти в порожню темну кімнату?
43. Чи надаєте ви перевагу діяльності, яку потрібно виконувати довго і точно, тій, котра не вимагає великої копіткості і робиться швидко?

44. Ви дуже товариська людина?
45. Чи охоче ви в школі декламували вірші?
46. Чи збігали ви в дитинстві з дому?
47. Зазвичай ви без коливань поступаєте місцем в автобусі пасажиром похилого віку?
48. Чи часто вам життя здається важким?
49. Чи траплялося вам так засмучуватися через який-небудь конфлікт, що після цього ви почували себе не в змозі прийти на роботу?
50. Чи можна сказати, що при невдачі ви зберігаєте почуття гумору?
51. Чи намагаєтеся ви помиритися, якщо кого-небудь скривдили? Чи починаєте ви першим кроки до примирення?
52. Чи дуже ви любите тварин?
53. Чи траплялося вам, ідучи з дому, повернутися, щоб перевірити: чи не забули ви виключити газ, світло і т. п.?
54. Чи турбували вас коли-небудь думки, що з вами або з вашими родичами може що-небудь статися?
55. Чи істотно залежить ваш настрій від погоди?
56. Чи важко вам виступати перед великою аудиторією?
57. Чи можете ви розсердитися на кого-небудь і пустити в хід руки?
58. Чи дуже ви любите веселитися?
59. Чи ви завжди говорите те, що думаєте?
60. Чи можете ви під впливом розчарування впасти у відчай?
61. Чи приваблює вас роль організатора в якій-небудь справі?
62. Чи наполегливі ви на шляху до досягнення мети, якщо зустрічається яка-небудь перешкода?
63. Чи почували ви коли-небудь задоволення при невдачах людей, що вам неприємні?
64. Чи може трагічний фільм схвилювати вас так, що у вас на очах виступлять сльози?

65. Чи часто вам заважають заснути думки про проблеми минулого або про майбутній день?
66. Чи властиво було вам у шкільні роки підказувати або давати списувати товаришам?
67. Змогли б ви пройти в темряві один через цвинтар?
68. Ви, не роздумуючи, повернули б зайві гроші в касу, якби знайшли, що одержали занадто багато?
69. Чи велике значення ви додаєте тому, що кожна річ у вашому домі повинна знаходитися на своєму місці?
70. Чи трапляється, що лягаючи спати у відмінному настрої, наступним ранком ви встаєте в поганому настрої, що триває кілька годин?
71. Чи легко ви пристосовуєтеся до нової ситуації?
72. Чи часто у вас бувають запаморочення?
73. Чи часто ви смієтеся?
74. Чи зможете ви ставитися до людини, про яку ви поганої думки, так привітно, що ніхто не здогадається про ваше справжнє ставлення до нього?
75. Ви жвава і рухлива людина?
76. Чи сильно ви страждаєте, коли відбувається несправедливість?
77. Ви жагучий аматор від природи?
78. Ідучи з дому або лягаючи спати, ви перевіряєте чи закриті крани, чи погашено скрізь світло, чи замкнені двері?
79. Чи полохливі ви?
80. Чи може ужитий вами алкоголь змінити ваш настрій?
81. Чи охоче ви берете участь у кружках художньої самодіяльності?
82. Чи тягне вас іноді виїхати далеко від будинку?
83. Чи дивитесь ви зазвичай на життя трохи песимістично?
84. Чи бувають у вас переходи від веселого настрою до журливого?
85. Чи можете ви розважати товариство, бути душею компанії?

86. Чи довго ви зберігаєте почуття гніву, досади?
87. Чи переживаєте ви тривалий час прикrostі інших людей?
88. Чи завжди ви погоджуєтеся з зауваженнями у свою адресу, правильність яких усвідомлюєте?
89. Чи могли ви у шкільні роки переписати через помарки сторінку в зошиті?
90. Ви стосовно людей більше обережні і недовірливі, чим довірливі?
91. Чи часто у вас бувають страшні сновидіння?
92. Чи бувають у вас іноді такі нав'язливі думки, що якщо ви стоїте на пероні, то можете проти своєї волі кинутися під потяг, що наближається, або можете кинутися з вікна верхнього поверху великого будинку?
93. Чи стаєте ви веселіше в суспільстві веселих людей?
94. Ви людина, що не думає про складні проблеми, а якщо і займається цим, то недовго?
95. Чи робите ви під впливом алкоголю раптові імпульсивні вчинки?
96. У бесідах ви більше мовчите, чим розмовляєте?
97. Чи могли б ви, зображуючи кого-небудь, так захопитися, щоб на деякий час забути, який ви насправді?

Ключ до тесту

№ пор.	Тип акцентуації	Коефіцієнт	Номери питань	
			«так»	«ні»
1	Гіпертимний	3	1, 12, 25, 36, 50, 61, 75, 85	–
2	Дистимний	3	10, 23, 48, 83, 96	34, 58, 73
3	Циклоїдний	3	6, 20, 31, 44, 55, 70, 80, 93	–
4	Збудливий	3	8, 22, 33, 46, 57, 72, 82, 95	–
5	Застрягаючий	2	2, 16, 26, 38, 41, 62, 76, 86, 90	13, 51
6	Педантичний	2	4, 15, 19, 29, 43, 53, 65, 69, 78, 89, 92	40
7	Бентежний	3	17, 30, 42, 54, 79, 91	5, 67
8	Емотивний	3	3, 14, 52, 64, 77, 87	28, 39

9	Демонстративний	2	7, 21, 24, 32, 45, 49, 71, 74, 81, 94, 97	56
10	Екзальтований	6	11, 35, 60, 84	
	Неправда	1	9, 47, 59, 68, 88	18, 27, 37, 63

Кількість співпадаючих з ключем відповідей збільшується на значення коефіцієнта відповідного типу акцентуації. Якщо отриманий результат перевищує 18 балів, то це свідчить про виразність даного типу акцентуації. При цьому, отриманому результату можна довіряти, якщо за позицією «неправда» ви набрали не більше 5 балів.

Результати тесту

Поведінкові характеристики основних типів акцентуації характеру.

1. *Гіпертимний тип.* Відрізняється підвищеним настроєм, оптимістичний, надзвичайно контактний, швидко переключається з однієї справи на іншу. Не доводить почату справу до кінця, недисциплінований, схильний до аморальних вчинків, необов'язковий, самооцінка завищена.

2. *Дистимний тип.* Протилежний гіпертимному типові. Відрізняється песимістичним настроєм, неконтактний, віддає перевагу самотності, веде замкнутий спосіб життя, схильний до заниження самооцінки.

3. *Циклоїдний тип.* Відрізняється досить частими періодичними змінами настрою. У період підйому настрою поведіння гіпертимне, а в період спаду – дистимне. Самооцінка хитлива.

4. *Збудливий тип.* Відрізняється низькою контактністю у спілкуванні. Занудливий, похмурий, схильний до хамства і сварки. Погано вживається у колектив, владний у родині. В емоційно спокійному стані – сумлінний, акуратний. У стані емоційного збудження – запальний, погано контролює свою поведінку.

5. *Застрагаючий.* Відрізняється помірною товариськістю, занудливий, схильний до читання моралі, часто займає позицію «батька». Прагне до високих показників у будь-якій справі, висуває підвищені вимоги до себе,

чуттєвий до соціальної справедливості.

Уразливий, підозрілий, мстивий, ревнивий. Самооцінка неадекватна. Конфліктний, звичайно виступає ініціатором конфліктів, у конфлікті активний.

6. *Педантичний тип*. Відрізняється сумлінністю, акуратністю, серйозністю у справах. У службових відносинах – бюрократ, формаліст, легко поступається лідерством іншим.

7. *Бентежний тип*. Відрізняється низькою контактністю, невпевненістю в собі, мінорним настроєм. Самооцінка занижена. Разом з тим для нього характерні такі риси, як дружелюбність, самокритичність, ретельність.

8. *Емотивний тип*. Відрізняється прагненням до спілкування у вузькому колі. Встановлює міцні контакти тільки з невеликим добірним колом людей. Надмірно чуттєвий. Слізливий. Разом з тим для нього характерна доброта, співчутливість, загострене почуття боргу, ретельність.

9. *Демонстративний тип*. Відрізняється легкістю встановлення контактів, прагненням лідерства, влади і слави. Схильний до інтриг. Ввічливий, артистичний. Разом з тим люди даного типу егоїстичні, лицемірні, хвалькуваті.

10. *Екзальтований тип* (від лат. *exaltatio* – захоплений, збуджений стан, хвороблива жвавість). Відрізняється високою контактністю. Балакучий, легко закохується. Прив'язаний та уважний до друзів та близьких, піддається неконтрольованим змінам настрою.

Методичні рекомендації до виконання сомоствійної роботи

Використавши наведений тест та ключ до нього, проведіть тестування серед Ваших колег (колективу, в якому Ви працюєте або навчаєтесь) з метою визначення їх типу характеру . Зробіть відповідні висновки щодо впливу того чи іншого типу характеру особистості на формування організаційної культури.

Література [2; 3; 17; 20]

Змістовий модуль II. Характеристика складових організаційної культури

Тема 4. Системний підхід для адекватного сприйняття ділових партнерів як елемент організаційної культури

Питання для повторення

1. Системний підхід у дослідженні сутності та виявів організаційної культури.
2. Програмно-цільовий підхід.
3. Ситуативний, антикризовий, антидевіантний, культурологічний аспекти системного підходу.

Завдання для самостійної роботи

Дайте відповідь на 20 тверджень, вказуючи наскільки це стосується Вас. Відповідайте буквами, які означають: С – абсолютно точно; М – більшою мірою точно; Р – частково точно; S – певною мірою точно; N – абсолютно невірно.

Таблиця 4.1

Анкета

1. Спокійна робота – найголовніше для мене	С	М	Р	С	Н
2. Я віддаю перевагу самостійній, незалежній роботі	С	М	Р	С	Н
3. Висока зарплата – найкраще підтвердження цінності людини в компанії	С	М	Р	С	Н
4. Пошук того, що зробить мене щасливим, – найважливіше у житті	С	М	Р	С	Н
5. Безпека роботи – не вирішальний фактор для мене	С	М	Р	С	Н
6. Мої друзі для мене найважливіші	С	М	Р	С	Н
7. Більшість людей думають, що вони кращі, ніж є насправді	С	М	Р	С	Н
8. Я хочу мати роботу, яка дала б мені змогу навчитися чогось нового та розвинути мої навички	С	М	Р	С	Н
9. Регулярний прибуток, на який я можу розраховувати, є вирішальним для мене	С	М	Р	С	Н
10. Краще уникати дуже близьких стосунків із співробітниками	С	М	Р	С	Н
11. Моя самооцінка важливіша для мене, ніж чиясь думка	С	М	Р	С	Н
12. Погоня за мрією – це марна втрата часу	С	М	Р	С	Н

13. Хороша робота повинна передбачати належну пенсію	C	M	P	S	N
14. Надаю перевагу роботі, що передбачає спілкування з іншими людьми – клієнтами та колегами	C	M	P	S	N
15. Я нервую, коли хтось привласнює роботу, яку зробив я	C	M	P	S	N
16. Іти все далі, встановлювати власні ліміти – ось те, що мене спрямовує	C	M	P	S	N
17. Найважливіший аспект роботи в компанії – гарний план страхування здоров'я	C	M	P	S	N
18. Для мене дуже важливо бути частиною згуртованого колективу	C	M	P	S	N
19. Мої досягнення дають мені підстави поважати себе	C	M	P	S	N
20. Я почуваюся краще, коли роблю те, що вмю, ніж коли намагаюсь виконувати щось нове	C	M	P	S	N

Підрахунок балів

Напроти кожної відповіді Ви поставили літеру, яка найкраще вас характеризує. У таблиці нижче Ви знайдете цифру, що відповідає обраній літері для кожного із 20 тверджень.

Наприклад, якщо, відповідаючи на твердження один, ви обрали літеру «Р» – їй відповідає цифра «3» у квадраті «1» таблиці 4.2.

Таблиця 4.2

Оціночна таблиця

1	C = 5 M = 4 P = 3 S = 2 N = 1	2	C = 1 M = 2 P = 3 S = 4 N = 5	3	C = 5 M = 4 P = 3 S = 2 N = 1	4	C = 5 M = 4 P = 3 S = 2 N = 1
5	C = 1 M = 2 P = 3 S = 4 N = 5	6	C = 5 M = 4 P = 3 S = 2 N = 1	7	C = 5 M = 4 P = 3 S = 2 N = 1	8	C = 5 M = 4 P = 3 S = 2 N = 1
9	C = 5 M = 4 P = 3 S = 2 N = 1	10	C = 5 M = 4 P = 3 S = 2 N = 1	11	C = 5 M = 4 P = 3 S = 2 N = 1	12	C = 1 M = 2 P = 3 S = 4 N = 5

13	C = 5 M = 4 P = 3 S = 2 N = 1	14	C = 5 M = 4 P = 3 S = 2 N = 1	15	C = 5 M = 4 P = 3 S = 2 N = 1	16	C = 5 M = 4 P = 3 S = 2 N = 1
17	C = 5 M = 4 P = 3 S = 2 N = 1	18	C = 5 M = 4 P = 3 S = 2 N = 1	19	C = 5 M = 4 P = 3 S = 2 N = 1	20	C = 5 M = 2 P = 3 S = 2 N = 4

Разом

SS	SB	SE	SA
----	----	----	----

Підрахунок балів:

За кожним із чотирьох стовпчиків можна отримати мінімум 5 і максимум 25 балів. 20 і більше балів свідчать про те, що мотиви, виділені в цьому стовпчику, є дуже важливими для Вас. Кількість балів від 15 до 19 показує, що ці мотиви не важливі для Вас. 10–14 балів – виділені у цій колонці мотиви Вам майже байдужі. Кількість балів нижча за 10 вказують на те, що мотиви, представлені в цьому стовпчику, зовсім не важливі для Вас.

Пояснення для кожної колонки

Безпека і надійність (SS)

У першому стовпчику анкети оцінюється потреба у безпеці та надійності. Ці потреби є незмінними. Щодо роботи ми зазвичай говоримо про економічну безпеку та надійність, про комфортні умови життя та про почуття надійності. Потреба у безпеці та надійності особливо важлива для працівників, що перебувають під загрозою втрати роботи внаслідок незадовільного її виконання або яких-небудь інших причин, незалежних від працівника.

Незалежність від суспільства та корисність (SB)

Друга частина анкети сконцентрована на взаємодії людини і суспільством, відчутті належності та необхідності бути потрібним. Менеджеру необхідно проводити із робітниками, які керуються такими мотивами, більше часу, це допоможе покращити особисті стосунки. Для задоволення таких потреб найефективнішим може бути продуктивне використання соціальної мотивації через організацію роботи в групах або командах. Це створює ситуацію в якій, виконуючи роботу в кооперації з іншими, людина задовольняє свою потребу бути корисною в суспільстві.

Почуття власної гідності (SE)

Для багатьох людей, можливо, навіть для більшості, основним мотивом є відчуття власної значущості. Це третя категорія людської мотивації, як її визначив А. Маслоу, – потреба у почутті власної гідності. Очевидно, керівництво має хвалити працівників за хорошу роботу або за особливі досягнення. Також можна організувати роботу таким чином, щоб люди відчували, що витрачені зусилля принесли результат. Це одне з важливих джерел почуття власної гідності. Керівник може влаштувати роботу таким чином, що сам працівник контролюватиме свою діяльність. При цьому результати «належатимуть» співробітнику. Робота має бути також «цілісною»: чіткий початок і кінець – коли досягнутий результат або продукт роботи свідчить про виконану роботу. Багато завдань є невіршуваними, тому не можна робити кожне незначне завдання «великою справою». Саме для часткового вирішення проблем можна використати роботу в командах. У такому разі досягнення команди сприйматимуть як досягнення кожного її члена. Працюючи у команді, можна використати обидва мотиви – корисність для суспільства та почуття самоповаги. Існує багато інших способів визнання, які можна використовувати для задоволення потреби у самоповазі:

формальні нагороди, наприклад, «працівник місяця»; записи про продуктивність роботи на дошках оголошень; похвала на зборах тощо.

Самореалізація (SA)

Остання частина анкети сконцентрована на людській мотивації найвищого рівня (за Маслоу) – потреба у саморозвитку, спроба стати тим, ким людина може бути. Маслоу називає це явище «самореалізацією». Більшість людей хочуть самореалізуватися певним чином, але як саме – залежить від кожного. Бали в анкеті можуть дати менеджеру корисну інформацію про вплив їх мотивації у цьому питанні і забезпечити базу для роздумів про потребу самореалізації співробітників. Більшість співробітників хочуть отримати складні завдання та відчути, що вони працюють, використовуючи вже набуті навички та вміння, а також набувають нові. Менеджери повинні бути уважними до таких мотивацій, дбати про розвиток своїх підлеглих. Це можна зробити через планування розвиваючої діяльності співробітників, через формальні тренінги, доручення складних завдань, постановку нових цілей.

Таблиця 4.3

Ключова таблиця

Мотиви Рівень	SS	SB	SE	SA
Дуже високий	24	24	24	25
Високий	22	21	21	23
Середній	18	18	18	20
Низький	14	13	14	16
Дуже низький	9	8	8	11
	безпека і надійність	корисність	почуття власної гідності	самореалізація

Методичні рекомендації до виконання самостійної роботи:

Використавши наведений тест та ключ до нього, проведіть тестування серед Ваших колег (колективу, в якому Ви працюєте або навчаєтесь) з метою визначення рівня задоволеності їх потреб. Зробіть відповідні висновки щодо впливу рівня задоволеності потреб особистості на формування організаційної культури.

Література [6; 8; 15; 22]

Тема 5. Організаційна культура в сфері комунікацій**Питання для повторення**

1. Культура і методика проведення виробничих нарад.
2. Культура дискусії.
3. Культура прийому на роботу та звільнення співробітників.
4. Культура спілкування.
5. Ділове листування.

Практичне завдання

Необхідно підготувати діловий лист будь-якого типу за вибором студента.

Методичні рекомендації до виконання практичного завдання

Лист має бути підготовлений за наступною формою:

Назва та реквізити організації відправника

Дата _____ № _____

Посада,
прізвище, ініціали,
назва та реквізити
організації отримувача

Звернення!

Основний текст листа

З повагою,

Директор

ПІБ

Література [1; 13; 15; 19]

Тема 6. Організаційна культура управлінської ланки підприємств

Питання для повторення

1. Моделювання управлінських рішень.
2. Методика визначення особистісних якостей.
3. Культурно-виробничий потенціал працівника.
4. Психологізація управління.

Практичне завдання

Комунікативні і організаторські уміння займають одну з найважливіших ролей в організації продуктивного і безконфліктного спілкування. Дайте відповіді на запитання («так» або ні»):

1. Чи багато у Вас друзів, з якими Ви постійно спілкуєтеся?
2. Чи часто Вам вдається схилити більшість колег до ухвалення Вашої думки?
3. Чи довго Вас турбує відчуття образи, заподіяної Вам ким-небудь з Ваших друзів?

4. Чи завжди Вам важко орієнтуватися у критичній ситуації, що створилася?
5. Чи є у Вас прагнення до встановлення нових знайомств з різними людьми?
6. Чи подобається Вам займатися організацією свят, колективних виїздів на природу, вечірок та ін.?
7. Чи правда, що Вам приємніше і простіше проводити час з книгою або, наприклад, з комп'ютером, ніж з людьми?
8. Якщо виникли деякі перешкоди у здійсненні Ваших намірів, то чи легко Ви відступаєте від них?
9. Чи легко Ви встановлюєте контакти з людьми, які значно старше Вас за віком?
10. Чи любите Ви організовувати зі своїми друзями різні розваги?
11. Чи важко Вам включатися в нові для Вас стосунки, компанії?
12. Чи часто Ви відкладаєте на інші дні справи, які потрібно було б виконати сьогодні?
13. Чи легко Вам вдається встановити контакти з незнайомими людьми?
14. Чи прагнете Ви, щоб Ваші колеги діяли відповідно до Вашої думки?
15. Чи важко Ви адаптуєтесь в новому колективі?
16. Чи правда, що у Вас не буває конфліктів з колегами через невиконання ними своїх обіцянок, зобов'язань, обов'язків?
17. Чи прагнете Ви при слушній нагоді познайомитися і поговорити з новою людиною?
18. Чи часто при розв'язанні важливих справ Ви приймаєте ініціативу на себе?
19. Чи часто у Вас виникає роздратування від людей і хочеться побути наодинці?
20. Чи правда, що Ви зазвичай погано орієнтуєтесь у незнайомих для Вас обставинах?
21. Чи подобається Вам постійно знаходитися серед людей?

22. Чи виникає у Вас роздратування, якщо Вам не вдається закінчити почату справу?
23. Чи виникає у Вас відчуття скрути, незручності або труднощі у випадках, коли треба виявляти ініціативу для знайомства з новою людиною?
24. Чи втомлюєтесь Ви від частого спілкування з друзями?
25. Чи любите Ви брати участь у колективних заходах, розвагах?
26. Чи часто Ви виявляєте ініціативу при розв'язанні питань, що зачіпають інтереси Ваших друзів?
27. Чи відчуваєте Ви себе невпевненим серед малознайомих людей?
28. Чи правда, що Ви рідко прагнете доказу своєї правоти?
29. Вам не складе труднощів внести пожвавлення у малознайому для Вас компанію?
30. Чи подобається Вам організовувати щось для інших, наприклад, свята та виявляти ініціативу при підготовці вечірок?
31. Чи прагнете Ви обмежити коло своїх знайомих незначною кількістю людей?
32. Чи відстоюватимете Ви свою думку, власне рішення, якщо воно не було одразу прийнято Вашими колегами?
33. Чи відчуваєте Ви себе невимушено, потрапивши у незнайому компанію?
34. Чи замислюєтесь Ви, коли приступаєте до організації різних заходів для своїх колег?
35. Чи правда, що Ви не відчуваєте себе достатньо впевненим і спокійним, коли доводиться говорити щось великій групі людей?
36. Чи часто Ви спізнюєтесь на ділові зустрічі, побачення?
37. Чи багато у Вас друзів?
38. Чи часто Ви опиняєтесь у центрі уваги своїх колег?
39. Чи часто Ви хвилюєтесь, відчуваєте незручність при спілкуванні з малознайомими людьми?

40. Ви не дуже упевнено відчуваєте себе в оточенні великої групи своїх знайомих?

Обробка і інтерпретація результатів: відповіді порівнюються з ключем (окремо по комунікативних і по організаторських уміннях).

Ключ:

Комунікативні уміння і схильності: «Так» – питання: 1, 5, 9, 13, 17, 21, 25, 29, 33, 37. «Ні» – питання: 3, 7, 11, 15, 19, 23, 27, 31, 35, 39.

Організаторські уміння і схильності: «Так» – питання: 2, 6, 10, 14, 18, 22, 26, 30, 34, 38. «Ні» – питання: 4, 8, 12, 16, 20, 24, 28, 32, 36, 40.

Підраховується кількість співпадаючих з ключем відповідей, потім обчислюється D_o – оцінний коефіцієнт.

$$D_o = 0,05 \cdot C, \quad (6.1)$$

де D_o – величина оцінного коефіцієнта; C – кількість співпадаючих з ключем відповідей.

Оцінний коефіцієнт комунікативних схильностей і умінь:

0,10–0,45 – низький;

0,46–0,55 – нижче середнього;

0,56–0,65 – середній;

0,66–0,75 – високий;

0,76–1 – дуже високий.

Оцінний коефіцієнт організаторських схильностей і умінь:

0,20–0,55 – низький;

0,56–0,65 – нижче середнього;

0,66–0,70 – середній;

0,71–0,80 – високий;

0,81–1 – дуже високий.

Методичні рекомендації до виконання сомотійної роботи:

Використавши наведений тест та ключ до нього, проведіть тестування серед Ваших колег (колективу, в якому Ви працюєте або навчаєтесь) з метою визначення їх комунікативних та організаційних здібностей. Зробіть відповідні висновки щодо впливу тих чи інших здібностей особистості на формування організаційної культури.

Література [4; 7; 8; 16; 21]

Тема 7. Матеріальна культура підприємства. Культура організації праці та виробництва**Питання для повторення**

1. Оцінка рівня матеріальної культури підприємства,
2. Системне використання особистісних та групових якостей персоналу.
3. Горизонтальні та вертикальні системи організації праці

Практичне завдання

В ВАТ “Альфа” має відбутись чергова атестація управлінських кадрів. Керівництво організації вирішило в основу атестації покласти результати контролю бездефектності праці. Необхідно визначити коефіцієнт бездефектності праці і дати рекомендації щодо нарахування премії кожному менеджеру.

Інформаційна база задачі

Показники праці управлінського персоналу ВАТ “Альфа”

Прізвище та ініціали менеджера	Термін виконання завдань, дні		Кількість порушень при виконанні завдань								Розмір премії
	заданий	фактичний	порушення графіка поставок продукції	невиконання місячних планів	неритмічне завантаження цехів	невиконання завдань з впровадження інновацій	невиконання завдань керівництва	неоперативність в роботі	порушення внутрішнього трудового розпорядку	несвочасне складання і доведення до цехів місячних	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Кузьмін В. С.	7	8	-	-	-	1	1	-	-	-	60
Бец Б. Л.	8	7	-	1	1	-	-	-	-	-	60
Іванов І. Д.	5	5	1	-	-	-	-	-	-	1	60
Петров В. А.	10	8	-1	1	-	-	-	-	-	-	50
Гала Г. А.	4	3	-	-	-	-	1	1	-	-	60
Ольгін В. І.	6	4	1	1	-	-	-	1	-	-	50
Сердюк Н. І.	1	2	-	-	-	-	1	-	1	-	50
Гай І. Л.	5	6	-	-	-	1	1	-	-	-	60
Доль О. Д.	3	4	-	1	-	-	-	1	-	1	60
Коновал П. О.	2	3	1	-	1	1	-	-	-	-	50
Рус О. Л.	3	3	1	2	-	-	-	-	-	-	60
Круглов Р. Д.	2	3	-	-	1	-	-	-	1	1	55
Шелепова П. Г.	4	6	-	-	1	1	-	-	-	-	60
Карлов Н. Г.	2	1	-	-	-	1	-	-	1	-	55
Наумова І. Л.	5	4	1	-	-	-	-	1	-	-	-
Редісов І. Д.	5	6	-	1	-	1	-	-	-	-	60
Жигалкін Н. С.	7	8	-	2	-	-	-	-	1	-	55

Галкіна В. Л.	3	4	-	-	-	-	-	-	-	2	50
Глухова Н. Г.	2	3	1	-	1	-	-	-	-	-	55
Серьогін Є. Д.	4	4	-	1	-	-	-	-	1	-	50
Михайлов В. І.	9	10	-	-	1	-	-	1	-	-	60

Завдання до задачі

1. Проаналізувати діяльність кожного менеджера.
2. Дати рекомендації атестаційній комісії.

Методичні рекомендації до розв'язання та оформлення задачі

На багатьох підприємствах та в організаціях для контролю за якістю праці використовується показник рівня бездефектності праці управлінського персоналу (КБ), який розраховується за формулою:

$$K_{\sigma} = K_{\sigma} \times K_{\gamma}, \quad (7.1)$$

де K_{σ} – коефіцієнт відповідальності; K_{γ} – коефіцієнт якості роботи.

$$K_{\sigma} = T : T_{\phi},$$

де T – заданий термін виконання завдання, дні або години; T_{ϕ} – фактичний термін виконання завдання, дні або години.

$$K_{\gamma} = 1 - \sum_{i=1}^n K_{\Pi i}, \quad (7.2)$$

де $K_{\Pi i}$ - порушення при виконанні i -го завдання; n - кількість порушень.

Рівень бездефектності праці впливає на виплату премії працівникові. Фактична величина премії визначається як добуток максимального процента премії на коефіцієнт бездефектності праці.

При проведенні розрахунків необхідно взяти до уваги, що числова оцінка кожного порушення: порушення графіків поставок – 0,2; порушення місячних планів – 0,3; неритмічне завантаження цехів – 0,5; невиконання завдань з впровадження інновацій – 0,4; невиконання розпоряджень керівництва – 0,4; неоперативність в роботі – 0,3; порушення внутрішнього трудового розпорядку – 0,2; несвочасне складання і доведення до цехів місячних планів – 0,3.

Змістовий модуль III. Корпоративна культура

Тема 8. Корпоративна культура очима клієнтів, ділових партнерів та співробітників корпорації

Питання для повторення

1. Основні елементи корпоративної культури.
2. Соціальне партнерство.
3. Поняття “іміджу” фірми.

Ситуаційна вправа

Одним з найважливіших елементів іміджу компанії є її емблема.

Необхідно розробити емблему підприємства будь-якого виду діяльності, будь-якої форми власності та господарювання з урахуванням наспупних вимог.

Методичні рекомендації до виконання ситуаційної вправи

При підготовці фірмової емблеми важливим є поєднання ліній, геометричних форм, фігур, різних кольорів, предметів. З цією метою доцільно враховувати те, що при розробці емблеми організації слід уникати гострих кутів, особливо спрямованих донизу, так як це є символом занепаду. Гостри кути, спрямовані в різні боки, символізують ворожість, підступність, зверхність. Гострі кути, спрямовані догори, – стрімке зростання, що не завжди доподобити конкурентам.

Форми мають бути закруглені, символізуючи добрі наміри, сталість розвитку, доброзичливість та партнерство. Однією з фігур, яка означає стабільність, є квадрат або прямокутник, але цю фігуру доцільно використовувати вже досить відомим компаніям.

Що стосується кольорів, то в емблемі доцільно використовувати не більше трьох відтінків. При використанні в емблемі поєднання кількох кольорів головним є те, щоб вони гармонували між собою і були приємними для

сприйняття. Не слід у фірмовому знаку використовувати лише яскраві або лише бліді відтінки. Це може бути поєднання яскравого і спокійного тону, який би, з одного боку, заспокоював яскравий відтінок, а з іншого, справляв би позитивний вплив на зорове сприйняття.

Якщо в емблемі використовуються тварини, рослини, квіти слід розуміти їх значення і не використовувати те, що невідомо як буде сприйнято у зовнішньому середовищі. Наприклад, не рекомендується використання маленьких звірків, ховрашків, комах, тварин невідомого походження. При використанні великих тварин доцільно надавати їм більш доброзичливої зовнішності.

Рослини, квіти, дерева також мають певне значення. Кожна рослина щось означає і це потрібно враховувати.

Оптимальне поєднання різних геометричних форм та кольорів, які відповідають бізнес-життю компанії, дасть можливість створити якісний фірмовий знак, що сприятиме процвітанню організації.

Література [7; 8; 12; 17]

Тема 9. Субкультури в корпорації

Питання для повторення

1. Групи та підрозділи корпорації.
2. Поняття “команди”.
3. Фактори формування команди.
4. Управління груповою поведінкою.

Ситуаційна вправа

На позачергових зборах акціонерів без попередження було прийнято рішення про усунення з посади виконавчого директора підприємства та призначено на його місце іншу особу. Рішення зборів було оскаржено колишнім директором підприємства в судовому порядку. За позовом було

отримано позитивне рішення та відновлення його в посаді. Колектив підприємства розділився на дві групи – тих, що підтримують нового керівника та тих, що підтримують экс-керівника підприємства. Підґрунтям для порушення єдиновладдя в організації є той факт, що обидва директори мають офіційні атрибути керівника підприємства (кругла печатка, рішення зборів акціонерів). Конфлікт на підприємстві повністю заблокував роботу на виробництві і наблизив його до банкрутства.

Завдання

1. Схарактеризуйте умови протікання даного конфлікту.
2. Проаналізуйте, які заходи управління конфліктом могли б бути застосовані для його конструктивного рішення.
3. Визначте які структурні методи подолання конфлікту ви б запропонувати. Поясніть чому.

Методичні рекомендації до виконання ситуаційної вправи

Необхідно схарактеризувати всі умови конфлікту. Визначити методи подолання конфлікту. Дати характеристику кожного методу і вибрати з них структурні.

Аналітична вправа

Активне застосування соціально-психологічних факторів для регулювання трудової поведінки персоналу

Для досягнення цілей організації керівники повинні координувати роботу працівників і примушувати їх виконувати її. Для цього вони використовують різні способи мотивації. Мотивація – це процес спонукання себе та інших до діяльності для досягнення особистих цілей і цілей організації. Вона нарівні зі сприйняттям, емоціями й досвідом є фундаментальним фактором поведінки людини. Поведінка розглядається як перетворення внутрішнього стану людини в дії щодо соціального значущих об'єктів. Трудова

поведінка – це виконавська сторона трудової діяльності, зовнішній її вияв. Однак за ідентичними трудовими вчинками працівників приховується різна мотивація. Тож, щоб ефективно мотивувати персонал, керівники мають знати природу людської поведінки, характер внутрішніх спонукальних сил.

Основною спонукальною силою людини, групи є потреби. Потреба – це внутрішній стан фізіологічного або психологічного відчуття людиною нестачі чогось важливого для її життєдіяльності. Вона виражає об'єктивно обумовлені внутрішні запити людини або групи в необхідних для існування благах та діяльності щодо їх отримання. Однак спонукальною силою потреби стають тоді, коли усвідомлюються людиною. Конкретно виражені усвідомлені потреби називаються інтересами, які і є реальною причиною трудової поведінки. Отже, потреби характеризують, що потрібно суб'єкту для нормального існування, а інтереси визначають, як треба діяти, щоб задовольнити потреби. І потреби, і інтереси пов'язані з активністю людини. Однак інтереси забезпечують вибірковість потреб, чим орієнтують і регулюють практичну діяльність людини. У сукупності потреби та інтереси формують внутрішню обумовленість трудової поведінки. На ідентифікації трудової поведінки працівників з їхніми внутрішніми спонуканнями (потребами) ґрунтуються змістовні теорії мотивації.

Мотив розглядається як спонукання людини до активності, пов'язаної з намаганням задовольнити певні потреби.

Спонукання виступає як поведінковий вияв потреби та спрямовується на досягнення мети. Рівень задоволення завдяки досягненню поставленої мети впливає на поведінку людини в аналогічних ситуаціях.

Розрізняють первинні і вторинні потреби. Первинні потреби за своєю природою є фізіологічними й абсолютно необхідними для виживання людини. Вторинні потреби є психологічними й усвідомлюються з досвідом, а тому значно більшою мірою відрізняються у людей, ніж первинні потреби. Це, зокрема, потреби успіху, поваги, причетності до когось (чогось), влади, самовираження.

Слід пам'ятати, що трудова поведінка працівників, ефективність праці обумовлюються не тільки їхніми потребами, а й трудовою ситуацією, тобто комплексом умов, пов'язаних з організацією та оплатою праці. Трудова ситуація охоплює стимулювання (винагороду) та ціннісно-нормативні елементи управління. Сприйняття окремими працівниками трудової ситуації не може бути однаковим, а тому мотивуючий вплив різних заходів має бути індивідуальним. На такому підході ґрунтуються так звані процесуальні теорії мотивації. У їх основі – різні ціннісні орієнтації працівників, тобто усвідомлено сприйняті цінності. Цінність – це поняття, що виражає позитивну або негативну значущість предмета або явища, специфічне відображення у свідомості людини значущості предметів, явищ, певних сторін соціальної дійсності. Для різних працівників одні і ті самі цінності мають різну значущість.

Усвідомлення потреб і порівняння їх з предметами оточуючого світу є основою для формування ціннісних уявлень особистості. У кожної людини формується певна система ціннісних уявлень, орієнтована на найважливіші для неї цінності, які називають базовими. Залежно від базових цінностей можуть змінюватися оцінки інших предметів і явищ. На основі ціннісних уявлень виникають ціннісні орієнтації особистості. Через ціннісні уявлення вони пов'язані з потребами.

Ціннісні орієнтації – це відносно стійке, соціально обумовлене ставлення людини до сукупності матеріальних, духовних благ та ідеалів, на підставі яких виникає бажання досягти певних цілей. Вони залежать від базових цінностей, соціального статусу людини, характеру й обсягу фактичних знань, потреб і домагань та є поєднанням емоційних аспектів з раціональним мисленням.

Формами усвідомлення потреб і ціннісних орієнтацій є соціальна установка й соціальна оцінка. Соціальна установка – це вираження ціннісної орієнтації у формі соціально обумовленої схильності особистості (групи) до певних явищ, людей, дій. Соціальна оцінка виражає відношення суб'єкта до

об'єкта, визначення відповідності об'єкта сформованим суб'єктом критеріям. Оскільки будь-яка оцінка ґрунтується на певних принципах, то в реальному житті у працівників можуть формуватися різні оцінки щодо одних і тих самих об'єктів та суб'єктів.

Цінностями у процесі праці є сама праця та різні сторони трудової діяльності, за якими працівник формує своє ставлення. Оцінка різних аспектів трудової діяльності є результатом відображення у свідомості працівників конкретної трудової ситуації. На основі сформованих у колективі цінностей виникають або спеціально встановлюються правила, стандарти трудової поведінки працівників (норми поведінки).

Цінність праці полягає як у її самостійному значенні для розвитку особистості, реалізації її творчого потенціалу, самовираження й самоутвердження, так і в тому, що вона є способом задоволення потреб у різних благах, які також є своєрідними цінностями для працівника.

Загалом процес мотивації трудової поведінки визначається конкретним станом соціальної групи, її соціальними нормами, статусом працівника, системою потреб і соціально-психологічними формами їхнього відображення. Звідси мотив визначається як потреба, ціннісна орієнтація та інтерес суб'єкта, які спонукають його до прийняття рішення діяти певним чином у конкретній ситуації.

Для практичного використання цих основних соціально-психологічних закономірностей в управлінні персоналом необхідно враховувати:

- індивідуально-психологічні властивості особистості працівника;
- вплив конкретної ситуації на поведінку працівника;
- відмінності у сприйнятті соціальної реальності працівниками.

Це означає, що між працівниками існує величезна кількість відмінностей щодо тих потреб, які для них важливі. Крім того, різні працівники вибирають різні шляхи та способи задоволення конкретних потреб, що зумовлюється їхнім життєвим досвідом.

Відрізняються також оцінки працівників щодо спонукання їх до ефективної діяльності на основі винагороди. Винагорода – це все, що людина вважає для себе цінним. Однак, як зазначалося раніше, люди мають різні поняття про цінності, а отже, і оцінка винагороди та її цінність відрізняються.

Звідси випливає, що керівникам необхідно враховувати індивідуальні потреби працівників, динаміку структури цих потреб у кожний конкретний період і домінуючі оцінки в системі винагород. Тільки в цьому випадку можна ефективно впливати на трудову поведінку персоналу.

Запитання до аналітичної вправи

1. Визначте, яким чином керівники мають координувати роботу працівників і примушувати їх виконувати її задля досягнення цілей організації.
2. Що є основною спонукальною силою людини?

Література [5; 6; 8–10; 15; 16; 19]

Тема 10. Управління корпоративною культурою

Питання для повторення

1. Засоби і методи управління корпоративною культурою.
2. Продуктивні методи впливу в організації
3. Методи стимулювання.
4. Цільове стратегічне управління.

Ситуаційна вправа

Ви є керівником столичної фірми, яка має достатні прибутки, добре розвивається і Ви хочете відкрити філію свого підприємства в одному із обласних центрів України.

З метою скорочення строків відкриття та подальшої успішної діяльності Вам необхідна підтримка мера міста. Для реалізації цих планів перед Вами

стоїть завдання: увійти до близького оточення мера. Людей, які могли б Вам в цьому допомогти у Вас немає.

Методичні рекомендації до виконання ситуаційної справи

Методика складається з чотирьох етапів:

1. **«Пряма аналогія».** Необхідно уявити реальну ситуацію і розробити реальні ідеї, які підходять для вирішення даного завдання. Ідеї заносяться у відповідну графу таблиці 10.1.
- 2.

Таблиця 10.1

Можливі рішення (реальна аналогія)

№ пор.	Ідея	Експертна оцінка	Ранг ідеї
1	Піти на прийом до мера і прямо сказати, чого хочеш		
2	Дати хабара		
3	Взяти мера «в діло»		
4	Звабити мера		
5	Звабити секретарку мера і через неї вплинути на нього		
6	Сподобатися дружині мера		
7	Стати приятелем мера через якесь спільне хобі		
8	Купити дачу по сусідству з мером		
9	Шантажувати мера		
10	Дати рекламу в газету про свої плани		
11	Запросити на фуршет з нагоди відкриття філії		
12	Оплатити навчання в вузі дитини мера		

3. **«Символічна аналогія».** Ситуацію, що склалася слід виразити якимось афоризмом із народної мудрості чи художньої творчості. Таким чином, заповнюється відповідна графа таблиці 10.2.

Символічна аналогія

№ пор.	Афоризм по суті завдання	Експертна оцінка	Ранг
1	Приборкання непокірного		
2	Бій з тінню		
3	Затяжний стрибок		
4	Корида		
5	Два береги		
6	Прийди, все прощу		
7	«Прийшов, побачив, переміг»		

4. **«Фантастична аналогія».** Слід поставити питання: «Як це завдання розв'язали б казкові персонажі?». Це можуть бути герої мультфільмів, казок, фантастичних фільмів, комедійні та сатиричні персонажі. Називати їх потрібно разом з особливостями їх характеру. На основі цього заповнюється графа в таблиці 10.3.

Таблиця 10.3

Можливі рішення (фантастична аналогія)

№ пор.	Ідея	Експертна оцінка	Ранг ідеї
1	Термінатор (натиск і незнищеність)		
2	Баба Яга (перевтілення і підступність)		
3	Остап Бендер (гроші з нічого, капітал на чужій дурості)		
4	Лисиця і Журавель (робити все з користю для себе)		
5	Робот-поліцейський (діяти відповідно до закону, дотримуватися накресленого плану)		
6	Геркулес (неординарна поведінка у складних ситуаціях, боротьба з «темними» силами, непереможна сила)		
7	Їжачок (наколювати на голки «поживну» інформацію)		
8	Тигр (благородство, сила, справедливість)		

5. **«Особиста аналогія».** Кожен з учасників тренінгу повинен уявити себе мером міста і міркувати з цієї точки зору. Мер, як і всі люди, має

свої потреби, плани, мрії. Всі думки заносяться в таблицю 10.4, а потім вибирається найважливіша для мера (на Вашу думку) мрія.

Таблиця 10.4

Можливі рішення (з точки зору мера)

№ пор.	Рішення	Експертна оцінка	Ранг рішення
1	Залишитися на цій посаді якнайдовше		
2	Зміцнити свої зв'язки нагорі		
3	Забезпечити матеріальні тили		
4	Зробити щось таке для міста, щоб за мене проголосували ще раз		
5	Добре влаштувати своїх дітей		
6	Набути слави шляхетної і розумної людини		
7	Стати президентом держави		
8	Мати гарну коханку		

Наприкінці методики слід співставити всі обрані ідеї, наскільки вони гармонують між собою. Необхідно знайти взаємозв'язок між всіма запропонованими рішеннями за всіма чотирма ситуаціями та пояснити свою позицію.

Література [5; 6; 8; 16]

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

Основна

1. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом: навч. посіб. – К.: Професіонал, 2006. – 512 с.
2. Виноградський М. Д., Виноградська А. М., Шканова О. М. Управління персоналом: навч. посіб. – 2-ге вид. – К.: ЦУЛ, 2009. – 502 с.

3. Дяченко Т. О., Скібіцька Л. І. Організаційна культура та корпоративний імідж підприємства: посібник. – К.: Освіта України, 2011. – 248 с.
4. Козлов В. В. Корпоративная культура: учеб.-практич пособ. / В. В. Козлов. – М.: Альфа-Пресс, 2009. – 304 с.
5. Королько, В. Г. Основы Паблик Рилейшнз / В. Г. Королько. – М.: Рефл-бук. 2008. – 528 с.
6. Корпоративна культура: навч. посіб. / [Захарчин Г. М., Любомудрова Н. П., Винничук Р. О. та ін.]. – Л.: Новий Світ-2000, 2011. – 342 с.
7. Корпоративна культура: навч. посіб. / за ред. Г. Л. Хаєт. – К.: ЦУЛ, 2003. – 403 с.
8. Корпоративна культура: навч. посіб. / за заг. ред. Г. Л. Хаєта. – К.: Центр навч. літ., 2003. – 404 с.
9. Примуш М. В. Конфліктологія: навч. посіб. – К.: Професіонал, 2006. – 288 с.
10. Тимошенко Н. Л. Корпоративна культура [Електронний ресурс]: діловий етикет / Н. Л. Тимошенко. – К.: Знання, 2006. – 391 с.

Додаткова

11. Бакай С. С. Організаційна культура в контексті методології організаційного розвитку підприємств // Вісник ХНАУ. – Х., 2004. – № 7. – С. 202–206.
12. Гуменник В. І., Копчак Ю. С., Кондур О. С. Менеджмент організацій: навч. посіб. – К.: Знання, 2012. – 503 с.
13. Дудар Т. Г., Волошин Р. В., Дудар В. Т. Менеджмент: навч. посіб. – К.: ЦУЛ, 2013. – 336 с.
14. Ковальчук А. С. Основы имиджелогии и делового общения [Текст] / А. С. Ковальчук. – М.: Феникс. 2006. – 224 с.
15. Маркіна І. А., Біловол Р. І., Власенко В. А. Менеджмент організацій: навч. посіб. – К.: ЦУЛ, 2013. – 248 с.
16. Менеджмент: навч. посіб. / за ред. С. І. Михайлова. – 2-ге вид., випр. та допов. – К.: ЦУЛ, 2012. – 536 с.

17. Менеджмент: підручник / Т. Л. Мостенська, В. О. Новак, М. Г. Луцький та ін. – 2-ге вид. – К.: Кондор, 2012. – 758 с.
18. Персональный менеджмент: учебник / С. Д. Резник и др. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2005. – 622 с.
19. Русинка І. Конфліктологія. – К: Професіонал, 2007. – 334 с.
20. Спивак В. А. Организационное поведение и управление персоналом. – СПб., 2000. – 238 с.
21. Спивак В. А. Корпоративная культура. – СПб., 2001. – 352 с.
22. Тимошенко Н. Л. Корпоративна культура: діловий етикет: навч. посіб. – К.: Знання, 2006. – 391 с.
23. Федоренко В. Г. Менеджмент: підручник. – 3-тє вид., перероб. і допов. – К.: Алерта, 2015. – 492 с.
24. Шморгун Л. Г. Менеджмент організацій: навч. посіб. / Л. Г. Шморгун. – К.: Знання, 2010. – 452 с.
25. Ярошевич Н. Б., Берлінг Р. З., Гаврилюк А. С. Підприємництво і менеджмент: навч. посіб. – Л.: Новий Світ-2000, 2010. – 408 с.