

«Організаційна поведінка і установки персоналу»



Для магістрів
напряму підготовки 231 -
Соціальна робота -
спеціалізація – соціально-психологічна допомога населенню,
спеціалізація – соціально-правовий захист

ЗМІСТ

- Визначення та сутність організаційної поведінки
- Установки організаційної поведінки особистості
- Фактори, що впливають на задоволеність роботою
- Головні чинники задоволеності та продуктивності праці
- Основні причини і мотиви плинності кадрів
- Відданість організації та їх критерії
- Організаційна справедливість: справедливість розподілу, процедурна справедливість, справедливість взаємодії та основні їх норми
- Сутність громадської поведінки в організації
- Особливості і поняття «Психологічного контракту» та аспектів трудових відносин
- Сутність порушення психологічного контракту
- Звільнений персонал: класифікації випадків звільнення їх причини та етапи.

ОРГАНІЗАЦІЙНА ПОВЕДІНКА – ЦЕ СИСТЕМА

ЗНАНЬ І РЕГУЛЯРНЕ ЇЇ ПОПОВНЕННЯ НОВИМИ ФАКТАМИ ЗА ДОПОМОГОЮ ДОСЛІДЖЕНЬ, ЯКІ ПРИСВЯЧЕНІ ПОВЕДІНЦІ ЛЮДЕЙ В ОРГАНІЗАЦІЇ: ЇХ ВЗАЄМОДІЇ З КОЛЕГАМИ, ВИЩИМ КЕРІВНИЦТВОМ, А ТАКОЖ ВИВЧЕННЮ СТАВЛЕННЯ ПРАЦІВНИКІВ ДО ПРЕДМЕТА СВОЄЇ ДІЯЛЬНОСТІ.

УСТАНОВКИ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ ПОВЕДІНКИ ОСОБИСТОСТІ

Для опису і пояснення поведінки особистості часто використовують термін «установки», сукупність яких розглядають як невід'ємну складову внутрішньої суті особистості. Установки диктують людині орієнтири в навколишньому світі, сприяють спрямованості процесу пізнання світу для поліпшення адаптації до його умов, оптимальної організації поведінки і дій в ньому. Установки допомагають передбачити поведінку людини на робочому місці, а працівнику допомагають адаптуватися до виробничого оточення. Таким чином, вони грають важливу роль при створенні організаційної моделі поведінки.

СОЦІАЛЬНА
УСТАНОВКА

КОМПОНЕНТИ

ПОВЕДІНКОВИЙ

Готовність
індивіда до
здійснення
конкретної
діяльності
(поведінки)
з об'єктом

АФЕКТИВНИЙ

Ставлення
до об'єкта,
виражене
в емоціях
(переживаннях,
почуттях), які він
викликає

КОГНІТИВНИЙ

Виявляється
у думках,
твердженнях
стосовно об'єкта
установки; знання
про властивості,
призначення,
способи
поводження
з об'єктом

***СИСТЕМА ФАКТОРІВ, ЩО ВИЗНАЧАЮТЬ ПОЧУТТЯ ЗАДОВОЛЕНОСТІ
РОБОТОЮ:***

- Робоче середовище
- Винагорода
- Безпека
- Особистий розвиток і професійне зростання
- Відчуття причетності
- Інтерес і виклик

ГОЛОВНІ ЧИННИКИ ЗАДОВОЛЕНOSTІ ТА ПРОДУКТИВНОСТІ ПРАЦІ

▣ **Характер і зміст роботи.** Люди вважають за краще виконувати роботу, що дає їм можливість найбільшою мірою використовувати свої вміння та здібності, надає свободу дій. Для них дуже важливий зворотний зв'язок з керівництвом, тобто реакція на результати їх праці. Все це робить роботу цікавою і змістовною. Наявність елементів «виклику» в роботі, таких, як творче начало, можливість використання індивідом своїх оригінальних або унікальних здібностей, складність завдань і т.п., призводять до підвищення задоволеності роботою. Робота, яка не містить «виклику», рано чи пізно призводить до нудьги, проте передозування «виклику» може викликати фрустрацію і почуття протесту. В умовах помірного «виклику» більшість службовців відчують задоволення і задоволення.

▣ **Гідна оплата і можливість просування.** Співробітники хочуть, щоб організація проводила політику просування та гідної оплати праці. Якщо службовці бачать, що система оплати справедливо пов'язана з індивідуальним рівнем уміння, то, швидше за все, вони будуть задоволені. Звичайно, не для кожного головне - гроші. Багато охоче погоджуються на меншу кількість грошей, щоб працювати в привілейованому закладі чи з меншими вимогами до них, або мати можливість самим розпоряджатися своїм робочим часом. Однак ключовим моментом, сприяючим задоволеності роботою, є не абсолютна кількість грошей, а відчуття справедливості. Аналогічно службовці розраховують і на справедливую політику просувань. Політика просувань забезпечує можливість персонального зростання, збільшення кількості обов'язків та підвищення соціального статусу.

- ▣ **Стан робочого місця та його оточення.** Комфортність робочого місця сприяє підвищенню якості роботи. Співробітники воліють зручну і безпечну для здоров'я робоче середовище. Такі фактори, як шум, освітленість робочого місця і температура повітря, повинні мати оптимальне значення, далеке від екстремального. Крім того, більшість службовців воліють працювати відносно близько до будинку, в чистому приміщенні, оснащеному сучасним устаткуванням.
- ▣ **Товариші по службі і керівництво.** Багато людей надають набагато більше значення хорошим відносинам з колегами, ніж матеріальних факторів. Для більшості службовців робота заповнює потребу в соціальному спілкуванні. Отже, не дивно, що наявність дружніх взаємин в колективі веде до збільшення задоволеності роботою, а поведінка керівництва є головною умовою задоволеності. Аналіз показує, що задоволеність службовця роботою збільшується, коли безпосередній начальник проявляє розуміння і дружелюбність, хвалить його за хороші результати, вислуховує його думку і проявляє свою зацікавленість в ньому.
- ▣ **Дані характеристики носять досить загальний характер.** Стосовно до кожної реальної ситуації вони можуть бути конкретизовані або ж доповнені в залежності від напрямку діяльності організації, характеристик трудового колективу тощо. Практика показує, що пріоритетність цих характеристик може істотно відрізнятись як у окремих членів всередині організації, так і у різних організацій. Крім того, у зв'язку зі стабільною; задоволеністю окремими характеристиками роботи вплив на задоволеність роботою з часом можуть починати надавати нові або ж раніше малозначущі характеристики. Саме тому для успішного управління та створення позитивного розташування відносно організації необхідно регулярно проводити дослідження, щоб з'ясувати ступінь задоволеності співробітників організації своєю роботою.

ОСНОВНІ ПРИЧИНИ І МОТИВИ ПЛИННОСТІ КАДРІВ

Плинність кадрів – це сукупність звільнених працівників за власним бажанням або за недотримання правил трудового розпорядку. Висока плинність знижує ефективність роботи організації, оскільки залучення нових працівників коштує дорожче, ніж вивчення причин і зменшення плинності кадрів.



ОСНОВНІ ПРИЧИНИ І МОТИВИ ПЛИННОСТІ КАДРІВ :

- *низький рівень зарплати окремих працівників у зв'язку з поганою організацією праці;*
- *відсутність ритмічності виробництва, систематична робота в понад урочні години і вихідні;*
- *невідповідність виконуваних робіт рівню кваліфікації і основної професії, невизначеність перспектив професійного росту;*
- *важкі та шкідливі умови праці, погані взаємовідносини у виробничому колективі, з адміністрацією;*
- *незадоволеність професією.*

Залежно від характеру причин плинності кадрів розробляють заходи різного спрямування, а саме:

- - техніко-економічні;
 - - організаційні;
 - - соціально-психологічні;
 - - культурно-кадрові .
-

ВІДДАНІСТЬ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА ЇХ КРИТЕРІЇ

Відданість впливає практично на всі джерела мотивації. Працівник може бути відданий людям, цілям, своїй організації, завданням або роботі, або якомусь ідеалу чи



Серед індивідуальних характеристик працівників, які надають вплив на ступінь їх прихильності до організації, найважливішими є наступні:

- ▣ *Мотиви вибору роботи.*
- ▣ *Особливості трудової етики*
- ▣ *Вік.*
- ▣ *Стаж.*
- ▣ *Пол.*
- ▣ *Рівень освіти.*
- ▣ *Сімейний стан*
 - ▣ *Дослідження показують, що сімейні працівники більш прихильні організації, ніж несімейні:*
 - ▣ відчуття уваги та турботи з боку організації;
 - ▣ задоволеність своєю кар'єрою в організації;
 - ▣ впевненість у доцільності тривалої роботи в даній організації;
 - ▣ довіру до керівництва.

ОРГАНІЗАЦІЙНА СПРАВЕДЛИВІСТЬ: СПРАВЕДЛИВІСТЬ РОЗПОДІЛУ, ПРОЦЕДУРНА СПРАВЕДЛИВІСТЬ, СПРАВЕДЛИВІСТЬ ВЗАЄМОДІЇ ТА ОСНОВНІ ЇХ НОРМИ

В основі цього підходу лежить припущення про те, що люди прагнуть до дотримання справедливості, оскільки вона гарантує їм отримання бажаного результату і дозволяє зберегти цілісність групи і своє місце в ній. Це виражається в позитивній оцінці її дотримання та в здійсненні певних дій в цьому напрямку. Таким чином, справедливість взаємодії є важливою умовою, визначальним мотивацію і поведінку співробітників організації.

ДИСТРИБУТИВНА СПРАВЕДЛИВІСТЬ –

СПРАВЕДЛИВІСТЬ РЕЗУЛЬТАТУ
ВЗАЄМОДІЇ. ЇЙ ВІДПОВІДАЮТЬ ТРИ
ОСНОВНІ НОРМИ:

- Неупередженість (винагороду залежно від кількості виконаної роботи);
- Розподіл по зусиллям (винагороду залежно від прикладених зусиль);
- Розподіл за здібностями (винагороду залежно від здібностей).

ПРОЦЕДУРНА СПРАВЕДЛИВІСТЬ

СТОСУЄТЬСЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРОЦЕСУ
ВЗАЄМОДІЇ. ЇЙ ВІДПОВІДАЮТЬ СІМ НОРМ:

- Контроль за процесом (наявність права голосу у всіх зацікавлених сторін);
- Контроль за результатом (можливість для учасників взаємодії вплинути на його результат);
- Одноманітність (подоба процедури взаємодії в різних ситуаціях і по відношенню до різних людей);
- Нейтралізація упереджень (незалежність результату від наявних у «третьої сторони» упереджень);
- Точність та повнота передачі інформації (можливість зібрати точну і повну інформацію);
- Апеляція (можливість корекції неправильних рішень);
- Етичність (відповідність взаємодії етичним стандартам).

Дотримання норм справедливості в роботі організації призводить до цілого ряду позитивних когнітивних, афективних, мотиваційних і поведінкових наслідків, включаючи високу самоефективність співробітників, їх задоволеність працею, зниження рівня стресу, емоційного вигорання та ін.

Оцінка *справедливості взаємодії* в організації визначається рядом чинників. Їх можна розділити на три групи: характеристики організації в цілому, процесу управління в ній і індивідуальні особливості співробітників.

СУТНІСТЬ ГРОМАДСЬКОЇ ПОВЕДІНКИ В ОРГАНІЗАЦІЇ

Поведінка людини в організації детермінується службовими нормами, правилами і виявляється насамперед наступними якостями: об'єктивність індивідуума, його схильність до домінування-слухняності, честолюбство, імпульсивність і соціальність.

Різна поведінка людей в організації дозволяє виділити типи темпераменту, характери, враховуючи їх в управлінні. Визначивши психологічний тип партнера, керівник може вибрати правильні дії.

МОЖНА ВИДІЛИТИ ЧОТИРИ ТИПИ ПОВЕДІНКИ ЛЮДИНИ В ОРГАНІЗАЦІЇ:

- Відданий і дисциплінований член організації
- «Пристосуванець»
- «Оригінал»
- «Бунтар»



ОСОБЛИВОСТІ І ПОНЯТТЯ «ПСИХОЛОГІЧНОГО КОНТАКТУ» ТА АСПЕКТІВ ТРУДОВИХ ВІДНОСИН

Психологічний контракт – це система
переконань,
які можуть бути не сформульовані

Психологічний контракт породжує установки і емоції, які формують і спрямовують поведінку. Психологічний контракт не виражений прямо, крім того, він динамічний: він розвивається з часом у міру накопичення досвіду, зміни умов роботи і переоцінки працівниками своїх очікувань.

З ТОЧКИ ЗОРУ ПРАЦІВНИКА
ПСИХОЛОГІЧНИЙ КОНТРАКТ БУДЕ
ВКЛЮЧАТИ В СЕБЕ НАСТУПНІ АСПЕКТИ
ТРУДОВИХ ВІДНОСИН:

- чи звертаються з ним справедливо, неупереджено і послідовно;
- надійність робочого місця;
- кордону, в яких їм слід демонструвати здібності;
- кар'єрне зростання і можливість розвивати свої навички;
- участь і вплив;
- довіру до того, що менеджери організації стримають свої обіцянки.

З ТОЧКИ ЗОРУ
РОБОТОДАВЦЯ,
ПСИХОЛОГІЧНИЙ
КОНТРАКТ ОХОПЛЮЄ
ТАКІ АСПЕКТИ ТРУДОВИХ
ВІДНОСИН, ЯК:

- компетентність;
- зусилля;
- поступливість;
- прихильність;
- лояльність.

ТАКИМ ЧИНОМ, В ОСНОВНОМУ ПСИХОЛОГІЧНИЙ КОНТРАКТ ВИСЛОВЛЮЄ ДУМКИ, ЯКИХ ДОТРИМУЮТЬСЯ ПРАЦІВНИК І ЙОГО ПРАЦЕДАВЕЦЬ З ПРИВОДУ ТОГО, ЧОГО ВОНИ ОЧІКУЮТЬ ОДИН ВІД ОДНОГО.

СУТНІСТЬ ПОРУШЕННЯ ПСИХОЛОГІЧНОГО КОНТАКТУ

В управлінській практиці може виникнути ситуація, коли «психологічний контакт» може бути порушений.

Порушення умов «психологічного контакту» відбувається в той момент, коли компанія або співробітник перевищує свої повноваження або не повністю виконує взяті на себе зобов'язання.

Керівник, який використовує управлінський інструмент «психологічний контакт», має можливість більш ефективно вибудовувати свою роботу з персоналом і як наслідок - бути більш успішним.

У ЦІЙ СИТУАЦІЇ У КЕРІВНИКА Є ТРИ МОЖЛИВОСТІ :

- ▣ ***Наполягати на дотриманні умов існуючого «психологічного контракту».*** Наведемо невеликий приклад. У невеликому аналітичному відділі великого холдингу, початківець співробітник почав демонструвати втому, незадоволення від великого обсягу роботи, незадоволеність заробітною платою. Розуміючи, що, по-перше, замінити незадоволеного співробітника зараз немає ким, по-друге, якість роботи новачка заслуговує поваги, керівник вважав за необхідне провести мотиваційну бесіду з підлеглим, в якій надихнув його на більш якісне і відповідальне виконання умов попередніх домовленостей.
- ▣ ***Змінити умови «психологічного контракту» або укласти новий контракт.*** В окремих ситуаціях керівник цілком може піти на перегляд умов «психологічного контракту», особливо, якщо бачить, що співробітник намагається, прагне себе проявити і просто в силу якихось обставин не може виконати всі умови «контракту».
- ▣ ***Розірвати «психологічний контракт» з співробітником.*** Ще один приклад. Керівник великого департаменту вже кілька разів міняв своєму підлеглому посаду, перекладав його з однієї позиції на іншу, але, тим не менш, ніяк не міг отримати потрібну віддачу - співробітник залишався незадоволеним, невмотивованим і неякісним виконавцем. У цьому зв'язку, після грубого порушення одного з пунктів «психологічного контракту», керівник запропонував співробітникові знайти нове місце роботи

ЗВІЛЬНЕНИЙ ПЕРСОНАЛ: КЛАСИФІКАЦІЇ ВИПАДКІВ ЗВІЛЬНЕННЯ ЇХ ПРИЧИНИ ТА ЕТАПИ

Працівників, яких звільняють, можна поділити на дві групи: ті, які не пройшли атестацію, систематично порушують дисципліну або «не вписуються в організацію», тому що функції, які вони виконують, вже не потрібні, і ті, яких організація хоче залишити, але в іншій якості.

Звільнення вимагає дотримання трудового законодавства, максимально об'єктивних критеріїв відбору мінімізації затрат, відкритості та інформації, компенсації і допомоги в працевлаштуванні.

Звільнення персоналу – це комплекс заходів з дотримання правових норм та організаційно-психологічної підтримки з боку адміністрації при звільненні працівників.

Для попередження невинуватених звільнень адміністрація повинна всесторонньо аналізувати причини порушення трудової дисципліни, які можуть бути:

- виробничо-технічні, тобто ненормальні умови праці, неправильні режими праці і відпочинку;
- несприятливий графік роботи;
- соціальні – несприятлива структура колективу, невідповідні для особистості традиції та стиль керівництва;
- психологічні – невідповідність характеристик особистості вимогам професійної діяльності.

Планування роботи з питань звільнення працівників ґрунтується на складанні класифікацій випадків звільнення, а саме:

- звільнення за ініціативою працівника (в нашій термінології - за власним бажанням);
- звільнення з ініціативи адміністрації;
- вихід на пенсію.

Відносно безпроблемним, з точки зору організації, є звільнення за власним бажанням, яке в більшості випадків сам працівник оцінює позитивно, і підтримки зі сторони адміністрації не вимагає.

В загальному вигляді система заходів щодо звільнення включає три етапи:

- підготовка;
- доведення до відома працівників про їх скорочення;
- консультації.

