

**МІНІСТЕРСТВО ВНУТРІШНІХ СПРАВ УКРАЇНИ  
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ВНУТРІШНІХ СПРАВ**

**Факультет № 6  
Кафедра соціології та психології**

**ТЕКСТ ЛЕКЦІЇ**

**з навчальної дисципліни «Теорія і практика управлінського  
консалтингу»  
вибіркових компонент  
освітньої програми другого (магістерського) рівня вищої  
освіти**

**053 Психологія (практична психологія)**

**ТЕМА № 7: Консультування з питань організаційної  
поведінки**

**Харків 2022**

**ЗАТВЕРДЖЕНО**

Науково-методичною радою  
Харківського національного  
університету внутрішніх справ  
Протокол від 30.08.22 р. № 8

**СХВАЛЕНО**

Вченою радою факультету № 6  
Протокол від 26.08.22 р. № 6

**ПОГОДЖЕНО**

Секцією Науково-методичної  
ради ХНУВС з гуманітарних та  
соціально-економічних дисциплін  
Протокол від 29.08.22 р. № 8

Розглянуто на засіданні кафедри соціології та  
психології – Протокол від 17.08.22 р. № 7

**Розробник:**

Доцент кафедри соціології та психології, кандидат соціологічних наук  
Мороз А.В.

**Рецензенти:**

1. Доцент кафедри психології та педагогіки Харківської державної академії культури, кандидат психологічних наук, доцент Віденєєв І.О.
2. Доцент кафедри соціології та психології факультету № 6 Харківського національного університету внутрішніх справ, кандидат психологічних наук, доцент Шиліна А.А.

### План лекції

1. Сутність і характеристики організаційної поведінки. Типи організаційної поведінки.
2. Моделі організаційної поведінки та їхнє використання в управлінському консультуванні.

### Література:

#### Основна:

1. Хміль Ф.І. Основи управлінського консультування: навч. посіб./ Ф.І. Хміль. — К.: Академвидав, 2008. — 240 с.
2. Чернов Ю.В., Фомишин С.В., Тищенко А.И. Управленческое консультирование: Учеб. пособие. — Херсон: ОЛДИ-плюс, 2003. — 272 с.

#### Додаткова:

1. Жарковская Е. П. Антикризисное управление: Учебник. — М.: Омега, 2004. — 334 с.
2. Землянская Ю. А. Управленческое консультирование: сущность, задачи, методы // Прикладная социология и менеджмент: Хрестоматия / Сост. и науч. ред. А. И. Кравченко. — М.: Изд-во Моск. ун-та, 1998. — С. 387 – 399.
3. Камертон К., Куинн Р. Диагностика и изменение организационной культуры: Пер. с англ. — Спб.: Питер, 2001. — 320 с.
4. Филонович С. Р. Использование моделей жизненного цикла в организационной диагностике // Социс. — 2005. — № 4. — С. 53 – 65.

### Текст лекції

#### 1. Сутність і характеристики організаційної поведінки. Типи організаційної поведінки.

Теорія наукового менеджменту довела, що зміна ставлення до працівників безпосередньо впливає на рівень продуктивності організації. З позиції науки про поведінку можна говорити, що ефективність організації напряду залежить від ефективності її людських ресурсів. Важливими моментами є соціальна взаємодія, мотивація, влада й лідерство, організаційна й комунікаційна система, змістовність роботи і якість життя робітників. Консультанту з питань управління важливо розуміти ці моменти та вміти використовувати знання характеристик та моделей організаційної поведінки в роботі з персоналом конкретної клієнтської організації.

*Організаційна поведінка* – це індивідуальна поведінка особи в процесі виконання нею професійних функцій, в основі якої лежить взаємодія з іншими індивідами, групам та організацією в цілому. Термін виник на початку 60-х рр. XX ст., коли поєдналися кілька напрямків наукових дисциплін, що займалися поясненням процесів, які відбуваються в організації, між організаціями, а також між внутрішнім і зовнішнім середовищем.

Теорія організаційної поведінки уявляє собою систематичний

науковий аналіз поведінки індивідів і груп з метою розуміння, передбачення та удосконалення індивідуального виконання професійних обов'язків. Саме знання й розуміння організаційної поведінки дозволяють керівникові приймати дійові рішення при роботі з людьми у різних ситуаціях.

У сучасній організаційній теорії вивчаються різноманітні типи організаційної поведінки, а також механізми, що їх забезпечують.

1) За ступенем усвідомленості людської поведінки розрізняють: цілераціональну (усвідомлену) і неусвідомлену організаційну поведінку;

2) За цілями – спрямовану на вирішення індивідуальних, групових або загальноорганізаційних цілей;

3) За типом суб'єкта-носія – індивідуальну, групову й організаційну;

4) За типом впливу на суб'єкта-носія – реактивну (реакція на відповідні санкції з боку лідера, конформну (відтворення поведінки лідера, групи), рольову (відповідь на безособові вимоги посадових і професійних розпоряджень);

5) За наслідками реалізації того або іншого типу поведінки для групи (соціальної системи) – кооперативна (орієнтована на підтримку співробітництва) і конфліктна.

Організаційна поведінка проявляє себе у таких формах, аспектах, явищах:

- установки, цінності, переваги, схильності індивідів, що формуються у свідомості;
- поведінка індивідів відносно фізичних об'єктів у випадку несподіваних інформаційних і соціальних контактів;
- поведінка груп, команд та інших угруповань, що характеризуються спілкуванням «віч-на-віч»;
- поведінка організаційних одиниць, таких як відділи, відділення, фірми або великі концерни;
- поведінка взаємозалежної групи організацій;
- поведінка внутрішнього й зовнішнього середовища компанії, наприклад еволюція технології, ринків, конкуренції, державного регулювання тощо.

Це багатоаспектне поняття, що вимагає детальної розробки в рамках окремого теоретичного напрямку й використання цих даних у практиці управлінського консультування.

## **2. Моделі організаційної поведінки та їх використання в управлінському консультуванні**

В однакових організаційних середовищах різні люди поведуться по-різному. Людина завжди має свободу у виборі форм поведінки: приймати або не приймати існуючі в організації форми й норми взаємодії, з іншого боку – вона може приймати або не приймати цінності організації, розділяти або не розділяти її цілі та філософію. Залежно від

того, у якій комбінації сполучаються ці головні складові основи поведінки, фахівці виділяють чотири моделі організаційної поведінки людини.

Перша модель організаційної поведінки – *відданий і дисциплінований член організації*. Він повністю приймає всі організаційні цінності й норми поведінки. Це людина, яка намагається поводитися таким чином, щоб своїми діями ніяк не вступати в конфлікт із інтересами організації. Вона щиро намагається бути дисциплінованою, виконувати свою роль повністю відповідно до прийнятих в організації норм та форм поведінки. Результати дій такої людини в основному залежать від її особистих можливостей і здатностей і від того, наскільки вірно визначений зміст її ролі та функцій в системі. В організації групової роботи консультант часто робить ставку саме на таких працівників. Це люди, які здатні усвідомити необхідність змін та не чинити опір їх впровадженню. Віддані та дисципліновані співробітники – це функціональне ядро будь-якої організації. Вони потужні помічники керівника й консультанта в реалізації проекту.

Друга модель організаційної поведінки – *приспосованець* – людина, яка не приймає цінностей організації, однак намагається поводитися так, ніби повністю дотримується норм і форм поведінки, що закріплені в організації. Це конформісти. Вони роблять все правильно й за правилами, але їх не можна вважати надійними членами організації, тому що вони, хоча і є гарними і старанними працівниками, проте можуть в будь-який момент покинути організацію чи вчинити дії, які можуть суперечити інтересам організації, але відповідати їх власним інтересам. Наприклад, така людина з легкістю покине фірму, як тільки в іншому місці їй запропонують трохи кращі умови або без особливих каяттів совісті продасть корпоративні секрети конкурентам. Не правильно вважати цей тип осіб поганими співробітниками. Консультант має розуміти, що приспосованці – найпоширеніший тип поведінки серед персоналу будь-якої організації, тому важливо розробити стратегію формування такої корпоративної культури, за якої кожен співробітник відчував повагу й довіру до себе з боку керівництва та колег і ставився до справи з повною відповідальністю. У процесі консультування буде доцільним максимально залучати таких співробітників до розробки рішень проблеми та безпосередньо до їх реалізації.

Третя модель організаційної поведінки – *оригінал*. Людина, яка сприймає цілі діяльності організації, але не приймає існуючі в ній традиції та норми поведінки. У цьому випадку працівник може породжувати багато труднощів у взаєминах з колегами й керівництвом, у колективі він виглядає «білою вороною», оригіналом. Керівництво організації може зробити ставку на таких працівників і відмовитися від устояних норм поведінки, дати їм волю у виборі форм поведінки. Їх нестандартне бачення та творчий підхід до вирішення проблем може приносити значну користь організації. До цього типу відноситься багато

талановитих людей креативного (творчого) складу, здатних генерувати нові ідеї та оригінальні рішення. Для консультанта це найцінніші співробітники, бо саме вони стають авторами несподіваних рішень, що згодом виявляються найбільш ефективними. Пошук та залучення оригіналів до розробки плану впровадження змін дозволяє консультанту з питань управління вирішити поставлене завдання більш швидко та якісно.

Четверта модель – *бунтар*. Це індивід, котрий не приймає ні норми поведінки, ні цінності організації. Це відкритий заколотник, який весь час входить у суперечність із організаційним оточенням і створює конфліктні ситуації. Дуже часто бунтарі своєю поведінкою ініціюють безліч проблем, які істотно ускладнюють життя організації та навіть наносять їй збиток. Однак було б невірно вважати, що такий тип організаційної поведінки абсолютно неприйнятний, і люди, що ведуть себе таким чином, не потрібні організації. Серед них також зустрічається багато обдарованих особистостей, присутність яких в організації приносить значну користь, незважаючи на всі створювані ними незручності. Так, у корпорації IBM прийнята спеціальна програма «Вільний співробітник». Відібрані із числа істинних «бунтарів» вільні співробітники (їх у IBM налічується приблизно 50 осіб) одержують повну свободу дій на п'ять років з єдиною метою – постійно «потрясати» систему організації зверху до низу.

Консультант з управління має уважно аналізувати та оцінювати відносини між співробітниками клієнтської організації. Така робота переслідує дві мети. По-перше, ідентифікація співробітників, виявлення їх здатностей і нахилів сприятиме підбору робочої групи, взаємодія з якою забезпечить консультанту ефективну реалізацію проекту, по-друге, умовний розподіл персоналу на групи (наприклад, за описаними вище критеріями) допоможе керівникові організації впроваджувати зміни та вибудовувати бажану стратегію розвитку організації у майбутньому.

Основні методи, які може використовувати консультант для вивчення та корекції організаційної поведінки такі:

- Опитування (інтерв'ю, анкетування, тестування). Це кількісний вимір рівня задоволеності працею, організаційним кліматом колективу, взаєминами з колегами та адміністрацією тощо.
- Аналіз документів – збір і аналіз фіксованої інформації. Вивчення документів, що існують в організації й регламентують діяльність працівників груп (устав організації, корпоративний кодекс, контракти, посадові інструкції, накази тощо). Робота з інтернет-джерелами.
- Спостереження – вивчення обстановки, стану робочого місця, зовнішнього вигляду співробітників відповідно до вимог організаційної культури, їх поведінки та вчинків.
- Експерименти – проведення лабораторних або природних експериментів.

**Отже,** знання й розуміння організаційної поведінки дозволяють керівникові приймати дійові рішення при роботі з людьми у різних ситуаціях.