

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЛІНГВІСТИКИ ТА СОЦІАЛЬНИХ КОМУНІКАЦІЙ
КАФЕДРА АВІАЦІЙНОЇ ПСИХОЛОГІЇ**

КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ

з дисципліни

«ОРГАНІЗАЦІЙНА ПСИХОЛОГІЯ»

за спеціальністю 053 «Психологія»

Укладач:
професор кафедри авіаційної психології
Дар'я СУПРУН

Конспект лекцій розглянутий та схвалений на
засіданні кафедри авіаційної психології

Протокол №7 від «28» серпня 2023 р.

В.о. завідувача кафедри

Лада ЯКОВИЦЬКА

Лекція № 1

Тема лекції: Організація як об'єкт вивчення психології.

План лекції

- 1.1. Організаційна психологія та становлення поняття «Організація»
- 1.2. Сутнісні характеристики та функції організацій.
- 1.3. Організація як система, процес, функція управління, організм і живий механізм.

Література

1. Карамушка, Л.М., Креденцер, О.В., Терещенко, К.В., Лагодзінська, В.І., Івкін, В.М., Ковальчук, О.С. (2023) *Методики дослідження психічного здоров'я та благополуччя персоналу організацій: психологічний практикум*. Київ, Україна. URL: <https://lib.iitta.gov.ua/view/creators/041A043004400430043C04430448043A04303A041B2E041C2E3A3A.html>
2. Супрун Д.М. (2023) *Psychology of Management. Підручник*. Київ, Україна. Вид-во УДУ імені М.Драгоманова, 2023. 321 с.

Зміст лекції

1.1. Організаційна психологія та становлення поняття «Організація»

Організаційна психологія – прикладна галузь психології, що вивчає всі аспекти психічної діяльності і поведінки людей в організаціях з метою підвищення організаційної ефективності і створення сприятливих умов для праці, індивідуального розвитку і психічного здоров'я членів організації.

Організація розуміється як диференційоване і взаємно впорядковане об'єднання індивідів і груп, які спільно реалізують деякі цілі і діють на основі певних процедур і правил. У науковій літературі представлено і таке визначення поняття «організація»: внутрішня упорядкованість, узгодженість, взаємодія диференційованих частин цілого, сукупність процесів чи дій, що мають своїм наслідком утворення і удосконалення взаємозв'язків між частинами цілого. Важливу роль у формуванні організаційної психології відіграла доповідь Р. Гордона і Дж. Хоуелла про стан освіти в сфері бізнесу в коледжах і університетах США. В цій доповіді, опублікованій у 1959 році, вони стверджували, що ефективність управління бізнесом багато в чому пов'язана з адекватним застосуванням психологічних і поведінкових знань до організаційних проблем. Ці дослідники високо оцінили досвід провідних бізнесшкіл із залучення психологів, соціологів і політологів до навчання менеджерів, відзначили недостатню представленість основ психології в програмах більшості центрів навчання бізнесу і закликали бізнес-школи до широкої співпраці з факультетами психології університетів у проведенні психологічних досліджень в галузі менеджменту та організаційної діяльності.

Остаточне становлення організаційної психології як самостійної дисципліни дослідники відносять до другої половини 60-х років, а її формальне визнання відбулося лише у 1973 році. Предметом дослідження організаційної психології є різноманітні психічні феномени і поведінка людей в організаціях, а також фактори, що їх детермінують. До них, перш за все, відносяться трудова діяльність, особистісно-ціннісна сфера працівників і їх професійноважливі якості, групові процеси, мотивація, лідерство, організаційна культура, різноманітні організаційні змінні. Конкретизуючи область і предмет дослідження організаційної психології, необхідно акцентувати увагу на наступних моментах: по-перше, психологія та поведінка людей багато в чому детерміновані як характеристиками організацій і груп, так і зовнішнім середовищем. По-друге, ефективність організації та досягнення проголошених нею цілей, в свою чергу, детерміновані її персоналом. По-третє, для розуміння і вирішення психологічних проблем в організації необхідно використання досягнень усієї сукупності наукових знань і застосування наукового методу. Тільки послідовне застосування наукового методу дозволяє організаційній психології претендувати на звання наукового напрямку.

1.2. Сутнісні характеристики та функції організацій.

Серед характеристик організацій, які знайшли відображення в багатьох теоріях, крім великого розміру та складності, як правило, виділяються такі характеристики, як *формалізація, раціональність, ієрархічна структура та спеціалізація.*

Розмір організації, перш за, все виступає як фактор, що детермінує характер міжособистісних відносин.

Складність організації пов'язана зі ступенем диференціації. Вона включає рівень спеціалізації або розподілу праці, кількість рівнів в ієрархії і ступінь територіального розподілу її підрозділів.

Ступінь орієнтації на правила і опора на формальні критерії поведінки та діяльності називаються *формалізацією*. Високо формалізовані організації мають детальні описи робочих процедур, посадові інструкції, чіткі правила і обмеження. Формалізація зазвичай передбачає значну стандартизацію і специфікацію робочих ролей. Формалізація має ряд потенційних переваг: а) полегшує координацію, зменшуючи варіативність індивідуальної поведінки; б) зменшує рольову невизначеність, чітко визначаючи обов'язки кожного індивіда, його відповідальність, обсяг повноважень; в) полегшує контроль, забезпечуючи чітко визначені стандарти діяльності; г) знижує витрати на персонал, зменшуючи необхідність його багатостороннього навчання; д) дозволяє за допомогою єдиних правил і процедур забезпечити постійний рівень якості виробництва і послуг; е) дає службовцям захист від свавілля керівництва, так як чітко визначає його обов'язки та стандарти діяльності.

Проте, формалізація може приводити до цілого ряду несприятливих наслідків: а) формалізація зміщує акцент з цілей на кошти, приводячи до ригідності поведінки і автоматичного слідування правилам; б) обмежує свободу службовця, роблячи роботу менш цікавою і недостатньо творчою; в) вимагає великих тимчасових витрат і зусиль для розробки правил і

стандартизованих процедур, що, в свою чергу, неможливо без збільшення організаційного персоналу; г) знижує адаптивність до мінливих умов і нових потреб клієнтів; д) обмежує можливості нижнього управлінського персоналу в навчанні стратегічним управлінським навичкам, включаючи рішення проблем і прийняття рішень, що скорочує кількість потенційних кандидатів на вищі посади в організації.

Раціональність – ще один атрибут великої організації. Створення організаційної структури передбачає впорядкування соціальної чи соціотехнічної системи, що має деяку ціль. Система повинна бути раціональною, тобто ґрунтуватися на логіці і науковому знанні. Поведінка кожного працівника має бути орієнтована на досягнення організаційної мети. Ієрархічна структура багато в чому є відображенням системи завдань і цілей організації. Ієрархія – це наявність різних владних повноважень на різних організаційних рівнях, ланцюжок формальних взаємовідносин керівництва-підпорядкування, що йде від вершини організаційної піраміди до її заснування і зв'язує всю організацію в єдине ціле.

Ще однією характеристикою складної організації виступає *спеціалізація*. Вона пов'язана з певним групуванням діяльностей, які виконуються окремими індивідами. Набір дій, що пропонуються для певної посади чи окремому індивіду, повинен бути раціональним з точки зору ефективності. Спеціалізація може виступати в двох формах – як поділ праці та професіоналізація. У першому випадку конкретне завдання на підставі аналізу поділяється на елементи. Це дозволяє спростити навчання і заміну персоналу. У другому – спеціалізація стосується не завдання, а знань і навичок індивіда. Професіоналізація означає формування комплексу знань і навичок, які в силу своєї складності, динамічності або унікальності не можуть бути зведені до окремих операцій, доступним практично будь-якому члену організації.

1.3. Організація як система, процес, функція управління, організм і живий механізм

Поняття «*життєвого циклу*» допомагає виділити етапи, через які проходить організація і прогнозувати проблеми, характерні при переході від одного етапу до іншого.

Серед *етапів життєвого циклу* організації можна виділити наступні:

1. *Етап становлення*. Організація знаходиться на стадії становлення, ініціатори її створення виявляють незадоволені вимоги споживача чи соціальні потреби, формується трансформаційний цикл. Цілі організації ще не набули достатньої чіткості, творчий процес протікає вільно.

Характерними рисами цього етапу є *цілеспрямованість, здатність ризикувати і відданість справі*. Нерідко використовується директивний метод керівництва, що вимагає швидкого виконання і ретельного контролю. Для тих, хто в цей період працює в організації, притаманна висока згуртованість і взаємодія. Просування до наступного етапу вимагає стабільного забезпечення ресурсами.

2. *Етап зростання*. На цьому етапі розвитку ріст організації здійснюється нерівномірно, ривками, набираючи все більшої сили. Розвиваються інноваційні процеси попереднього етапу, оформляється місія

організації. Комунікації і структура багато в чому залишаються неформальними. Більш впорядковані процедури поступово замінюють ризиковану пристрасть до успіху. Налагоджується планування, розробка бюджетів, прогнозів. Розширюється прийом на роботу фахівців, що викликає тертя з працівниками початкового складу. Засновники організації змушені більше виконувати роль безпосередніх керівників, а не підприємців, здійснюючи систематичне планування, координацію, управління і контроль.

3. *Етап зрілості.* Структура стабілізується, вводяться правила, визначаються процедури. Організація збільшує випуск продуктів і розширює ринок надання послуг. Керівники виявляють нові можливості розвитку. Структура стає більш комплексною та відпрацьованою. Зростає роль вищої керівної ланки, процес прийняття рішень стає більш виваженим, консервативним. Ролі уточнені таким чином, що відхід тих чи інших членів організації не викликає серйозної небезпеки. Основна мета – збалансоване зростання. З прискоренням темпів зростання в порівнянні з попередніми стадіями організація нерідко переоцінює свої успіхи і можливості.

4. *Етап старіння.* Незважаючи на те, що картина доходів цілком прийнятна, темпи зростання сповільнюються. Вище керівництво, не усвідомлюючи необхідність оновлення, намагається відновити колишню динаміку «косметичними» заходами. Однак громіздка система контролю, бюрократизація організаційних процесів, неадекватна стратегія, закритість до нових ідей, зниження мотивації працівників – все це призводить до значних втрат в організаційній ефективності.

5. *Етап занепаду.* В результаті спаду організаційної ефективності, конкуренції, погіршення ринкової кон'юнктури організація виявляється в кризовому стані: її продукція або послуги користуються все меншим попитом. Погіршується організаційний клімат, зростає кількість конфліктів, керівництво нерідко змушене вдаватися до скорочення персоналу. Організація відкочується назад, і знову починається боротьба за її виживання. Організація виявляється на межі розпаду. Вона змушена або прийняти жорстку систему оновлення, або перестати існувати як самостійна структура.

6. *Етап оновлення або смерті організації.* Цей етап може мати двоякий результат: або організація перестає існувати, або вона робить кардинальну спробу відродження. Другий результат зазвичай неможливий без приходу до керівництва нових людей, уповноважених на проведення реорганізації та здійснення планової програми внутрішнього організаційного розвитку. Мета – повернути організації втрачені ефективність і динаміку розвитку. Нерідко ця робота пов'язана з повною організаційною санацією та напруженням усіх сил і можливостей працівників. Особливу роль відіграє особистість і підготовленість нового керівника та його команди.

Структура організації – це сукупність запропонованих ролей і взаємин, розподіл функцій між окремими підрозділами, розподіл влади між адміністративними посадами і формальна комунікаційна мережа.

Організаційна структура управління – розгалужена система різноманітних ланок (підрозділів, рівнів) між якими формуються і підтримуються зв'язки, що забезпечують злагодженість, погодженість, високу продуктивність праці та ефективність організації.

Організаційна структура управління – це формальний план для

ефективного розподілу праці і ефективної координації індивідуальних дій.

Формальна структура організації – це офіційний план виконання завдань, що приводять до досягнення мети організації.

Неформальна структура організації – це організаційні характеристики та стосунки, що не є складовою формальної структури організації, але впливають на її успіхи у досягненні мети.

Лінійна структура організації – при цій структурі керівники підрозділів нижчих рівнів безпосередньо підпорядковуються одному керівнику.

Функціональна структура – це структура, в основі якої лежить принцип повноправного розпорядництва (кожний керівник має право давати вказівки, що входять в його компетенцію).

Лінійно-функціональна структура організації – це організація роботи, у якій зберігається черговість у вирішенні завдань.

Матрична структура – це організація роботи, у якій підрозділи підпорядковуються їх безпосереднім керівникам. Широкі горизонтальні і вертикальні зв'язки.

Матрично-штабна структура організації – це система управління, що характеризується наявністю широких зв'язків з іншими структурними складовими організації. Основний недолік – неможливість здійснення контролю.

Механістична структура організації – властива організаціям, що характеризуються значною складністю, високим рівнем формалізації, обмеженим комунікативно-інформаційним обміном, пасивною участю працівників у прийнятті рішень.

Ключові елементи організації. Х.Мінцберг запропонував модель ключових елементів організації, яка може бути віднесена до структурних концепцій. Згідно Мінцбергу будь-яка велика організація має 5 ключових елементів:

- оперативне ядро – це частина організації, що займається виконанням основної виробничої чи обслуговуючої діяльності;

- стратегічний апекс – це частина організації, що відповідає за загальну місію організації і складається вищих виконавців і осіб, що забезпечують їх діяльність;

- середню лінію – це ланка організації, що поєднує між собою вищі і нижчі щаблі організаційної структури (керівники підрозділів і менеджери середньої ланки);

- техноструктуру – це частина організації, завданнями якої є зробити діяльність всіх інших частин організації більш ефективною (забезпечення комп'ютерного та технічного обладнання);

- допоміжний персонал – це частина організації, що складається з певних організаційних підрозділів, які надають допомогу іншим частинам організації.

Стратегія – довготривалий курс розвитку організації, її виробничо-господарської та соціальної діяльності, сукупність способів досягнення цілей організації.