

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Харківський державний університет харчування та торгівлі

В. М. Селютін

САМОМЕНЕДЖМЕНТ

Навчальний посібник

Харків
ХДУХТ
2017

УДК 658(075.8)
ББК 65.291.21
С29

Рецензенти:

Іванілов О.С. – д-р екон. наук, проф., завідувач кафедри економіки і підприємництва Харківського національного автомобільно-дорожнього університету;

Пічугіна Т.С. – д-р екон. наук, проф., завідувач кафедри менеджменту організацій Харківського державного університету харчування та торгівлі

Рекомендовано до видання вченою радою ХДУХТ
протокол № 10 від 30.06.2017 р.

Селютін В. М.

С29 Самоменеджмент [Електронний ресурс] : навч. посібник /
В. М. Селютін. – Електрон. дані. – Х. : ХДУХТ, 2017. –
1 електрон. опт. диск (CD-ROM); 12 см. – Назва з тит. екрана.

ISBN

Навчальний посібник підготовлено відповідно до навчальної програми дисципліни «Самоменеджмент» і спрямовано на теоретичну і практичну підготовку студентів із питань особистісного розвитку менеджера; формування індивідуальних особливостей та поведінкових навичок, які необхідні майбутньому керівнику, розвитку у майбутніх менеджерів умінь організовувати особисту працю на підприємствах сфери гостинності та торгівлі.

Призначено для студентів, що навчаються за ступенем вищої освіти «бакалавр» спеціальності 073 «Менеджмент», менеджерів різних рівнів управління.

УДК 658(075.8)
ББК 65.291.21

ISBN

© Селютін В. М., 2017
© Харківський державний університет
харчування та торгівлі, 2017

ЗМІСТ

ВСТУП	5
Тема 1. Методологічні підходи до самоменеджменту	6
1. Сучасні наукові погляди на сутність самоменеджменту	6
2. Визначення ціннісних орієнтирів особистості	16
3. Побудова кар'єри менеджера	25
Контрольні запитання	30
Тема 2. Планування особистої роботи менеджера	32
1. Цільове планування роботи менеджера	32
2. Основні види розподілу та кооперації управлінської діяльності	33
3. Методи нормування управлінської діяльності	42
4. Технологія проведення нарад та зборів	53
5. Класифікація й основні функції переговорів	62
Контрольні запитання	70
Тема 3. Організування діяльності менеджера	72
1. Об'єктивні основи виникнення і розвитку управлінської праці	72
2. Сутність, значення та завдання наукової організації праці на сучасному етапі	80
3. Основні вимоги до організації робочого місця менеджера	83
4. Методи і засоби раціональної обробки текстових матеріалів	93
Контрольні запитання	98
Тема 4. Самомотивування та самоконтроль менеджера	99
1. Розвиток ініціативності, енергійності, вміння володіти ситуацією, стресостійкості. Розвиток вміння стимулювати та карати, критикувати людей	99
2. Конфлікти у діяльності менеджера: сутність і види. Закономірності взаємовідносин і поведінки людей у конфліктних ситуаціях. Методи подолання конфліктних ситуацій	106
3. Прийоми поведінки менеджера у конфліктних ситуаціях. Стратегія і тактика взаємодії в конфліктних ситуаціях. Поведінка менеджера у конфліктних ситуаціях	111
Контрольні запитання	122

Тема 5. Формування якостей ефективного менеджера	123
1. Розвиток менеджера як особистості	123
2. Формування професійно-ділових якостей менеджера	135
3. Розвиток адміністративно-організаційних якостей менеджера	144
4. Розвиток соціально-психологічних якостей менеджера	150
5. Розвиток моральних якостей менеджера	175
Контрольні запитання	181
Тема 6. Розвиток менеджерського потенціалу	183
1. Сутність, види, напрями розвитку менеджерського потенціалу	183
2. Творчий потенціал особистості	189
Контрольні запитання	204

ВСТУП

Метою вивчення дисципліни «Самоменеджмент» є оволодіння теоретичними знаннями і практичними навичками з питань особистісного розвитку менеджера; формування у студентів індивідуальних особливостей та поведінкових навичок, які необхідні майбутньому керівнику; розвиток у майбутніх менеджерів умінь організовувати особисту працю.

Завданням вивчення дисципліни є теоретична та практична підготовка студентів із питань:

- визначення особистісних цінностей та цілей менеджера;
- управління саморозвитком особистості;
- розвинення навичок ефективного керівництва;
- організації управлінської діяльності менеджерів різних рівнів;
- застосування сучасних принципів та напрямів наукової організації діяльності менеджера;
- використання часу як ресурсу.

Результати вивчення дисципліни дозволять здійснити практичну підготовку та сформуванню ряд відповідних професійних і особистісних компетенцій.

У результаті вивчення навчальної дисципліни студент повинен **знати:**

- методологічні підходи до самоменеджменту;
- особливості планування особистісної роботи менеджера;
- основні засади організування діяльності менеджера;
- принципи самомотивування і самоконтролю;
- напрями формування якостей ефективного менеджера та розвитку менеджерського потенціалу.

вміти:

- працювати з науковою літературою;
- обґрунтувати власну точку зору;
- планувати та організовувати особисту працю;
- організовувати та проводити наради;
- здійснювати підготовку та проведення ділових зустрічей, переговорів;
- організовувати власне робоче місце;
- управляти потоком відвідувачів;
- вирішувати як абстрактні так і конкретні, реальні проблемні ситуації господарського життя;
- використовувати набуті знання в реальному житті.

Тема 1

МЕТОДОЛОГІЧНІ ПІДХОДИ ДО САМОМЕНЕДЖМЕНТУ

1. Сучасні наукові погляди на сутність самоменеджменту.
2. Визначення ціннісних орієнтирів особистості.
3. Побудова кар'єри менеджера.

1. Сучасні наукові погляди на сутність самоменеджменту

Передумови виникнення самоменеджмента як нового напрямку в сучасному менеджменті

– зростання масштабів і динамізм змін у підприємстві та бізнесі вимагають від менеджерів освоєння нових підходів і навичок управління, боротьби з можливістю власного відставання, безперервності саморозвитку;

– наростання невизначеності, тиску і напруженості в різних формах життєдіяльності організацій і пов'язаних з цим стресів вимагають від менеджерів вміння управляти собою;

– перетворення творчого потенціалу працівника в найцінніший капітал організації висуває вимогу збереження і розвитку цього потенціалу, в тому числі і самими працівниками;

– вичерпання можливостей багатьох традиційних шкіл і методів управління ставить менеджерів перед необхідністю освоєння сучасних управлінських прийомів переоцінки свого потенціалу і роботи над його розвитком

Зміни, що відбулися, підвищують вимоги до управлінського персоналу, його професіоналізму, навчання та перепідготовки. Однак, як відзначають М. Вудкок і Д. Френсіс, організації не можуть взяти на себе розвиток усіх навичок у всіх менеджерів. Це призвело б до виснаження ресурсів організації і підриву її стабільності. Тому підтримка свого постійного зростання і розвитку стає необхідністю для кожного менеджера. Мають рацію німецькі дослідники проблем практичного менеджменту і ділової кар'єри Бербель і Хайнц Швальбе,

які стверджують: «Щоб домогтися успіху, потрібно вміти управляти собою».

Саме потреба в мотивації творчого потенціалу кожного працівника і неможливість задовольнити її в рамках традиційного менеджменту і зусиллями самих організацій викликали до життя процес соціологізування і психологізації менеджменту, на хвилі якого і виник напрям самоменеджменту, що відкриває перспективи для дослідження і практичної реалізації індивідуальної ділової кар'єри.

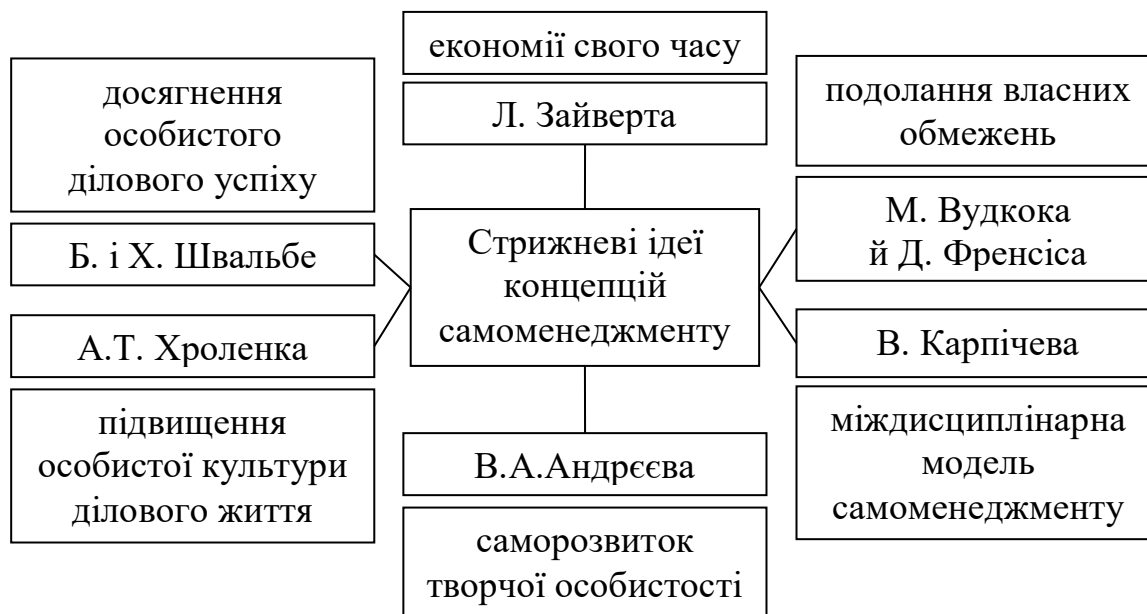


Рисунок 1.1 – Стрижневі ідеї концепцій самоменеджменту

Концептуальний підхід до самоменеджменту Л. Зайверта

У визначенні Л. Зайверта самоменеджмент – це послідовне і цілеспрямоване застосування випробуваних методів роботи в повсякденній практиці для оптимального, осмисленого використання свого часу.

Основна мета самоменеджменту – максимально використовувати власні можливості, свідомо керувати перебігом свого життя (самовизначатися) і переборювати зовнішні обставини як на роботі, так і в особистому житті.

Процес самоменеджменту представлений як коло правил, які наочно демонструють зв'язки між окремими функціями самоменеджменту (рис. 1.1).



Рисунок 1.2 – Коло правил

Для кожної функції розроблені робочі прийоми і методи її реалізації, а також очікуваний результат у вигляді виграшу в часі. Всі вони складають техніку самоменеджменту.

Складено методичні рекомендації щодо використання цих прийомів і методів для ефективного реалізації кожної з функцій: оцінки реального стану справ, інвентаризації втрат часу, дані практичні поради щодо зменшення цих втрат; пропонуються психологічні тести для самооцінки особистісного потенціалу самоменеджменту.

Переваги самоменеджменту за Л. Зайвертом:

- 1) виконання роботи з меншими витратами;
- 2) найкраща організація праці;
- 3) кращі результати праці;
- 4) менше поспіху і стресів;
- 5) більше задоволення від роботи;
- 6) більша мотивація праці;
- 7) підвищення кваліфікації;
- 8) менша завантаженість роботою;
- 9) менше помилок під час виконання своїх функцій;
- 10) досягнення професійних і життєвих цілей найкоротшим

ШЛЯХОМ

Головною перевагою Л. Зайверт вважає раціональне використання і збереження власного часу.

Практична користь концепції самоменеджменту Л. Зайверта для здійснення ділової кар'єри

- дає цілісне уявлення про сутність самоменеджменту, починаючи з його визначення, через виділення функцій, цілей, техніки самоменеджменту, і вказуючи на переваги;
- націлює на індивідуальну управлінську діяльність у кожному з основних складових елементів менеджменту – постановці цілей, плануванні, прийнятті рішень, реалізації та організації, контролі в поєднанні з інформацією та комунікацією в кожному з елементів, тобто очевидним є опора на теорію класичного менеджменту, його «індивідуалізацію»;
- орієнтує на самооцінку потенціалу менеджера в кожній з функцій, дозволяє порівняти результат з необхідною нормою, рекомендує, як практично поліпшити результат;
- запропонована логіка реалізації самоменеджменту розрахована на самонавчання раціональному використанню часу, цілеспрямованій плановій, впевненій роботі зі зменшенням загрози стресів і щоденним досягненням успіху, еквівалентом якого може служити вивільнений особистий час

Концепція особистісних обмежень М. Вудкока і Д. Френсіса

Концепція **М. Вудкока і Д. Френсіса** побудована на ідеї обмежень. Вона надає управлінню спосіб всебічної перевірки наявних здібностей і пошуку реальних шляхів розвитку особистих і ділових якостей.

Під обмеженням розуміють чинник, який стримує потенціал і результати роботи «системи» – організації в цілому, групи або індивіда.

Обмеження

1. Невміння управляти собою: керівники ризикують своїм здоров'ям, дозволяючи хвилюванням і робочим турботам поглинати їх енергію, не вміють правильно «розряджатися», не в повному обсязі використовують свій час, енергію і навички, не здатні впоратися зі стресами

Обмеження

2. **Розмиті особисті цінності:** неясні або непостійні основні принципи, цінності не відповідають часу

3. **Смутні особисті цілі:** не здатні визначати цілі, прагнуть до недосяжних або небажаних цілей, недооцінюють альтернативні варіанти і упускають тому важливі можливості, на незначні питання витрачають весь час і сили

4. **Зупинений саморозвиток:** не можуть подолати свої слабкості і працювати над власним зростанням, недостатньо динамічні, схильні уникати гострих ситуацій, дозволяють прихованим здібностям так і залишитися нерозвиненими, втрачають природну гнучкість, і їх ділове життя перетворюється на рутину тим більше, чим частіше вони в інтересах особистої безпеки виключають зі своєї діяльності ризик

5. **Недостатність навички вирішувати проблеми:** не можуть методично і раціонально працювати над вирішенням проблем і добиватися якісних результатів, проводити наради з рішення проблем, встановлення цілей, обробки інформації, планування і контролю

6. **Недостаток творчого підходу:** не знайомі з методами підвищення винахідливості або вважають їх несерйозними і поверхневими. Висока винахідливість вимагає готовності боротися з перешкодами і невдачами. Не бажають через труднощі експериментувати, ризикувати або зберігати творчий підхід в роботі

7. **Невміння впливати на людей:** не здатні отримати необхідні підтримку й участь і в результаті не можуть забезпечити необхідні для успіху ресурси. Недостатньо наполегливі керівники з недостатньо розвиненим умінням виражати себе і слухати інших, не встановлюють взаємодії з людьми

8. **Недостатнє розуміння особливостей управлінської праці:** не прагнуть встановлювати зворотні зв'язки, не здатні зацікавити своїх підлеглих перспективою виділення себе серед інших, недостатньо розуміють мотивацію працівників, управлінський стиль застарів, не відповідає умовам, неетичний або негуманний

9. **Слабкі навички керівництва** проявляються в результатах роботи і взаємовідносинах підлеглих в групах. Усередині таких груп ролі звичайно погано визначені, організація роботи марнотратна, а взаємини залишають бажати кращого. Тут мало хто визнає внесок керівника, і моральний стан групи часто швидко погіршується

10. **Невміння навчати:** не здатні допомогти підлеглим в їх саморозвитку. Вимоги щодо їх навчання чітко не визначаються і часу на саморозвиток не вистачає. Люди часто працюють, не маючи зворотного зв'язку з керівником, а його оцінки і рекомендації формальні

11. **Низька здатність формувати колектив:** не вдається перетворити групу на кваліфікований і результативний колектив, її робота зазвичай супроводжується труднощами або не дає віддачі

Орієнтиром у саморозвитку служать критерії ефективного управління, які вимагають наявності у менеджера:

- здатності керувати собою;
- розумних особистих цінностей;
- чітких особистих цілей;
- упору на постійний особистий ріст;
- навички вирішувати проблеми;
- винахідливості і здатності до інновацій;
- високу здатність впливати на оточуючих;
- знання сучасних управлінських підходів;
- здатності керувати;
- вміння навчати і розвивати підлеглих;
- здатності формувати і розвивати ефективні робочі групи

Міждисциплінарна модель самоменеджменту В. Карпичева

Більшість вітчизняних концепцій самоменеджменту має прикладний, практичний характер; в них є центральна, стрижнева ідея, для реалізації якої формується блок технологій самоменеджменту. В. Карпичев зробив спробу позначити контури міждисциплінарної моделі самоменеджменту, що спирається на сукупність людинознавчих наук.

Концептуальні положення
міждисциплінарної моделі самоменеджменту В. Карпічева

1. Гостра необхідність у раціональній організації самодіяльності індивіда, створення особистісних передумов для виконання управлінських функцій викликана людською діяльністю, яка все більше ускладнюється

2. Самоменеджмент – система, до якої цілком підходить визначення «керована анархія». В даному аспекті він належить до об'єктів, що вивчаються соціосинергетикою як теорією самоорганізації відкритих, динамічних, нерівноважних соціальних систем.

Самоменеджмент спрямований на суб'єкт управління і розкривається такими поняттями, як самоврядування, самоорганізація, саморегуляція, самовиховання

3. Самоменеджмент – це багаторівневий процес самодіяльності, піднесення особистості. Він являє собою зміну станів, якостей, що передбачає наявність певних тенденцій, етапів.

Ефективний самоменеджмент має об'єктивні передумови: він «вписаний» в людську природу (біоритми, генетична програма), тісно пов'язаний з організацією (речей, людей, ідей, відносин), соціальним управлінням

4. Самоменеджмент передбачає випереджаюче відображення дійсності. Для нього характерне управління за слабкими сигналами, орієнтація на стратегічні несподіванки. Самоменеджмент не обмежується внутрішніми процесами, він включає проектування зовнішнього соціального середовища в інтересах суб'єкта управління

5. Самоменеджмент – це спосіб організації життя. Його не можна сприймати як елементарний набір тих чи інших правил, зафіксованих життєвою мудрістю в прислів'ях і приказках. Він виходить з факту унікальності індивідуального життя. Побудований на плюралістичних системах цінностей, самоменеджмент тісно пов'язаний і з релігійним способом організації життя, особливо в плані пошуку нових можливостей, зміцнення духу і волі, приборкання неадекватних бажань, збагачення життєвих уявлень

В. Карпічев позначає деякі аспекти технології самоменеджменту, зокрема планування та структурування часу (принципи Парето, Ейзенхауера), облік і розрахунок робочого і вільного часу за німецькою методикою «Альпи», досвід фінських і японських менеджерів, рекомендації А. Гастева; східний досвід управління часом (Калагія), алгоритми визначення мети, ієрархізація цілей, «життєві сценарії» і програми; типи, способи, правила і форми саморегуляції, управління Я-станами (за Е. Берном і Р. Шмідтом), умови оптимального ритму розумової діяльності, програмування підсвідомості, принципи самонавчання, пошук і переробку інформації; алгоритми проектування зовнішнього середовища (вибір моделей життя, зміна обставин, адаптація в новому середовищі, чинники побудови, збереження і відновлення персональних відносин, поведінку в екстремальній ситуації).

Концепція саморозвитку творчої особистості В.А. Андрєєва

Центральна ідея концепції самоменеджменту, запропонована В. Андрєєвим, полягає у виділенні в якості інтегральної узагальненої характеристики сучасного менеджера творчого характеру його особистості, тобто особистості, здатної до безперервного саморозвитку і самореалізації в одному, а частіше за все в декількох видах професійно-творчої діяльності

Цінність підходу: розкриває механізм самотворення людини-творця – психолого-педагогічний механізм саморозвитку особистості, що включає всі процеси «самості» в їх інтегрованому вигляді:

- самопізнання;
- самовизначення;
- самоврядування;
- самовдосконалення;
- самоконтроль;
- самотворення;
- самооздоровлення;
- самореалізація себе в одному або декількох соціально обумовлених видах творчої діяльності

Кожен менеджер, якими б видатними творчими здібностями він не володів, має неповторні індивідуальні особливості. Глибоке знання своїх індивідуальних особливостей і здібностей надзвичайно важливо, тому що це, по суті, знання своїх достоїнств і недоліків. В якості вихідної позиції для саморозвитку виділяється визначення свого типу творчої особистості (рис. 1.3).

Характеристики творчих типів особистості менеджера	
1) цілеспрямований	але не фанатичний
2) еврист, генератор ідей	але не прожектер
3) рішучий	але не авантюрист
4) гнучкий	але не демагог
5) вимогливий	але не жорсткий
6) незалежний	але не самовпевнений
7) енергійний	але не метушливий
8) авторитетний	але не авторитарний
9) оптиміст	але не клоун
10) практик	але не прагматик
11) принциповий	але не прискіпливий
12) комунікабельний	але не балакучий і не демагог
13) лідер	але не кар'єрист
14) новатор	але не технократ
15) конкурентоздатний	але не стяжатель
16) інтелігентний	але не інтелігентствующий
17) революціонер	але не популіст
18) реформатор	але не зволікач

Рисунок 1.3 – Характеристики творчих типів особистості менеджера

Концепція підвищення особистої культури ділового життя
А. Т. Хроленка

Концепція А. Хроленко заснована на ідеї культури ділового життя, осягнення якої і є метою самоменеджменту. Через визначення культури автор розкриває структуру цільових орієнтирів самоменеджменту, які проявляються в умінні:

- жити в злагоді з іншими,
- вести бесіду і організувати нараду (*мистецтво ділової бесіди, організація ділової наради, методика виступу*),
- писати особисті і ділові листи (*культура ділового листування*),
- слухати і чути людину (*культура взаємин з людьми*),
- організувати своє життя і відпочинок (*техніка особистої роботи, спосіб життя менеджера*)

Зв'язок самоменеджменту з діловою кар'єрою простежується в тому, що розширення професійних можливостей особистості в результаті роботи щодо вдосконалення своїх ділових якостей створює основу для службового зростання. У той же час в ній відсутній блок самооцінки, що робить методичні поради придатними для «спільного вживання» без урахування можливостей і спрямованості конкретної особистості.

До того ж, як і в попередніх концепціях самоменеджменту, залишаються неврахованими механізми і закономірності процесу ділової кар'єри.

Концепція досягнення особистого ділового успіху Б. і Х. Швальбе

Автори концепції Бербель і Хайнц Швальбе як центральну ідею вибрали зв'язок кар'єри з успіхом. Саме орієнтація на досягнення успіху, тобто результату діяльності, який співвіднесений з очікуваннями, системою цінностей, життєвими цілями індивіда, та отримує позитивну громадську та соціальну оцінку, служить головним мотивом просування щаблями ділової кар'єри.

Відзначимо справедливність спостереження авторів, що люди, які орієнтуються на успіх, сподіваються насамперед на свої ділові якості. Тому шлях до успіху лежить через самопізнання і вдосконалення своїх ділових якостей.

Пропонуючи практичні поради та методики з саморозвитку сукупності ділових якостей для досягнення успіху, дослідники застерігають: тренування здібностей, які дані від природи, або вдосконалення особистісних якостей – це ще половина справи, важливо вміти трансформувати результати, здобуті наполегливою працею самовдосконалення, в діловій або професійний успіх. Для цього необхідна особиста концепція ділової кар'єри, яка об'єктивно враховує власні переваги і недоліки і орієнтована на свої уявлення про успіх. Така концепція може бути розроблена на основі вивчення відповідей на такі запитання:

- які зусилля працівник готовий витратити для досягнення успіху?
- чи готовий він працювати самостійно або під керівництвом?
- в якій мірі він готовий ризикувати заради успіху?
- який шлях більш прийнятний – підприємницька або службова кар'єра?

Концепція цінна своєю націленістю на успіх як результат і критерій ділової кар'єри. При цьому робота з саморозвитку набуває спрямованість на досягнення підприємницького або професійного успіху, що надає їй сильну мотивацію.

У той же час бракує підкріплення загальних, «універсальних» практичних порад методиками і тестами самооцінки, технологіями саморозвитку й іншими психолого-педагогічними інструментами роботи над собою щодо здійснення кар'єри. До того ж ця концепція, як і попередні, не спирається на знання про механізми ділової кар'єри.

Таким чином, навряд чи якась з розглянутих концепцій самоменеджменту може бути запропонована як досить обґрунтована і ефективна методика управління власною кар'єрою, хоча кожна з них пропонує чимало корисних методів, прийомів, порад і рекомендацій, які можна використовувати в самоменеджменті ділової кар'єри. Необхідно тільки зрозуміти сутність процесу ділової кар'єри, пізнати її соціально-психологічні механізми, щоб на їх основі розробити систему ефективних прийомів і методів самопізнання.

2. Визначення ціннісних орієнтирів особистості

Ціннісні орієнтації – це ті стани, явища і процеси в довколишньому житті, які стають орієнтирами для людини, спрямовують формування її цілей, а також способи їх досягнення. Представленість життєвих цінностей у свідомості особистості залежить

від вікових особливостей, психологічних новоутворень, загального розвитку людини.

Несуперечливість та цільність систем ціннісних орієнтацій може розглядатись як показник стійкості і автономності особистості.

Людина відображує, інтериоризує суспільні цінності: якщо суспільство моральне і гармонійне, таким й будуть основні цінності середньостатистичного індивіда, якщо суспільство знаходиться у кризовому періоді розвитку, – цінності та ціннісні орієнтації також будуть дифузними, несформованими.

Розвинені ціннісні орієнтації – ознака зрілості особистості, показник міри її соціалізації. Стійкість і несуперечлива сукупність ціннісних орієнтацій забезпечує такі якості особистості, як цілісність, надійність, вірність певним принципам й ідеалам, здатність до вольових зусиль в ім'я цих ідеалів і цінностей, активність життєвої позиції. Нерозвиненість ціннісних орієнтацій – ознака інфантилізму, панування зовнішніх стимул-реакцій у внутрішній структурі особистості, ознака безпосередності дії об'єкта прагнення на потребу.

Ціннісні орієнтації мають у своїй основі *мотиваційний, когнітивний, емоційний та оціночний* компоненти.

Ціннісні орієнтації діють як на рівні свідомості, так і на підсвідомому рівні, визначаючи спрямованість вольових зусиль, уваги, інтелекту.

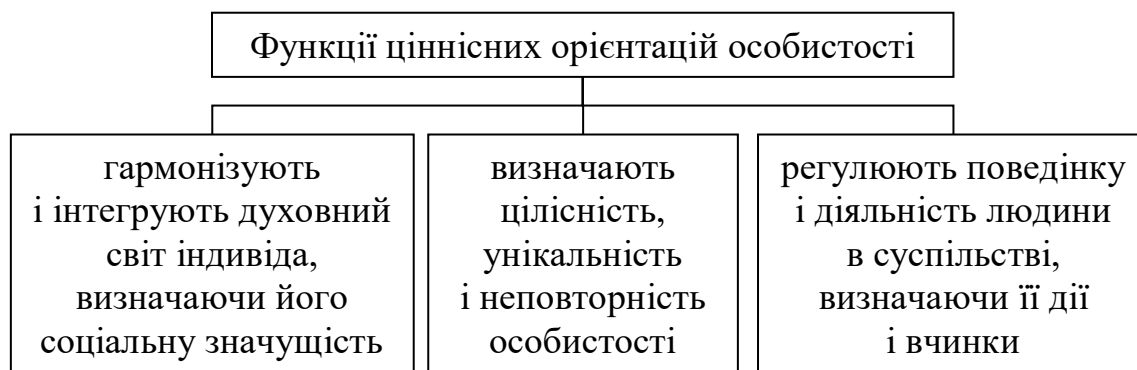


Рисунок 1.4 – Функції ціннісних орієнтацій особистості

Процес прояснення цінностей

Систематизоване прояснення цінностей являє собою процес пізнання, але на відміну від інших видів пізнання тут велика частина необхідних даних міститься всередині самої людини.

Оточуючі можуть допомогти вам прояснити цінності людини, але остаточний вибір вона робить сама. Послідовне наближення до потрібного результату досягається в наступні п'ять етапів:

1. Рішення бути правдивим.
2. Відкритий вираз сьгоднішніх поглядів.
3. Аналіз альтернатив.
4. Перевірка на послідовність.
5. Зіставлення з практичним чином дій.

Цінності менеджера

Керівники не ізольовані один від одного в своїй роботі. На них впливають цінності, які домінують в даній соціальній групі, особливо погляди і особистий світогляд старших за посадою керівників.

Співвідношення між особистими і корпоративними поглядами може варіюватися від підтримки до незгоди, наприклад:

1. Повна підтримка корпоративних поглядів.
2. Згода з корпоративними поглядами.
3. Здатність миритися з корпоративними поглядами.

4. Глибока незгода з корпоративними поглядами. У цій найбільш складній ситуації потрібна підтримка поглядів, протилежних установкам менеджера. Менеджеру надається вибір: неохоче приймати ці погляди, таємно протидіяти їм, ігнорувати їх, намагатися вплинути на них чи піти з компанії.

Життєва позиція особистості

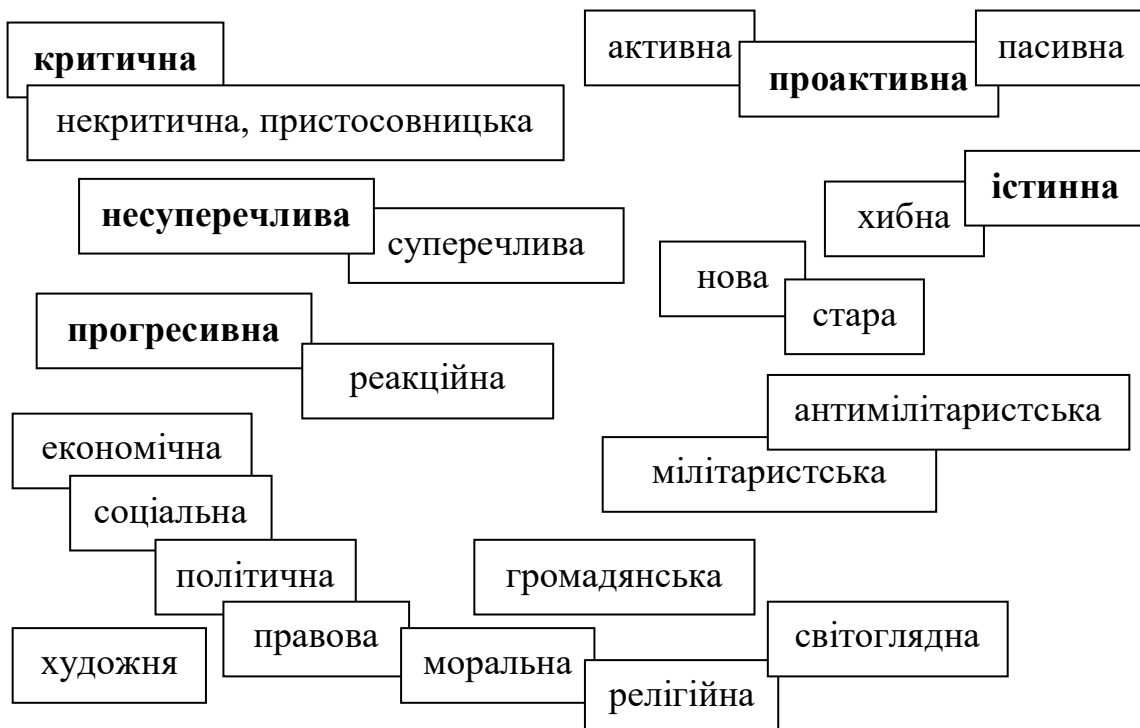


Рисунок 1.5 – Види життєвої позиції

Поділ «активна – пасивна» життєва позиція виражає міру, ступінь участі особистості у вирішенні як власних проблем, так і проблем суспільства, соціальних спільностей. Особистість залежно від впливу навколишнього середовища, своїх потреб, інтересів, світогляду, цінностей, ціннісних орієнтацій, морально-психологічних установок, переконань, рівня знань і багатьох інших чинників займає в принципі або в даній конкретній ситуації щодо даного суспільного явища чи процесу певну життєву позицію, котра може бути активною або пасивною.

Особистість за своєю суспільною природою активна, зокрема щодо своїх інтересів. Але під впливом суспільства, держави, традицій, громадської думки, авторитету старших, соціальної групи або її керівника, під прямим або опосередкованим тиском інших людей особистість може коригувати свою активність, спрямовувати її в русло вимог цих суб'єктів або суспільних інститутів, пристосовувати деякі свої інтереси до інтересів інших, ставати поступливою, податливою і навіть покірною, тобто займати пасивну щодо інтересів інших життєву позицію. Таку форму вираження позиції особистості, для якої характерні пасивність, некритичність, податливість, пристосуванство щодо впливу на неї оточення, називають *конформізмом*.

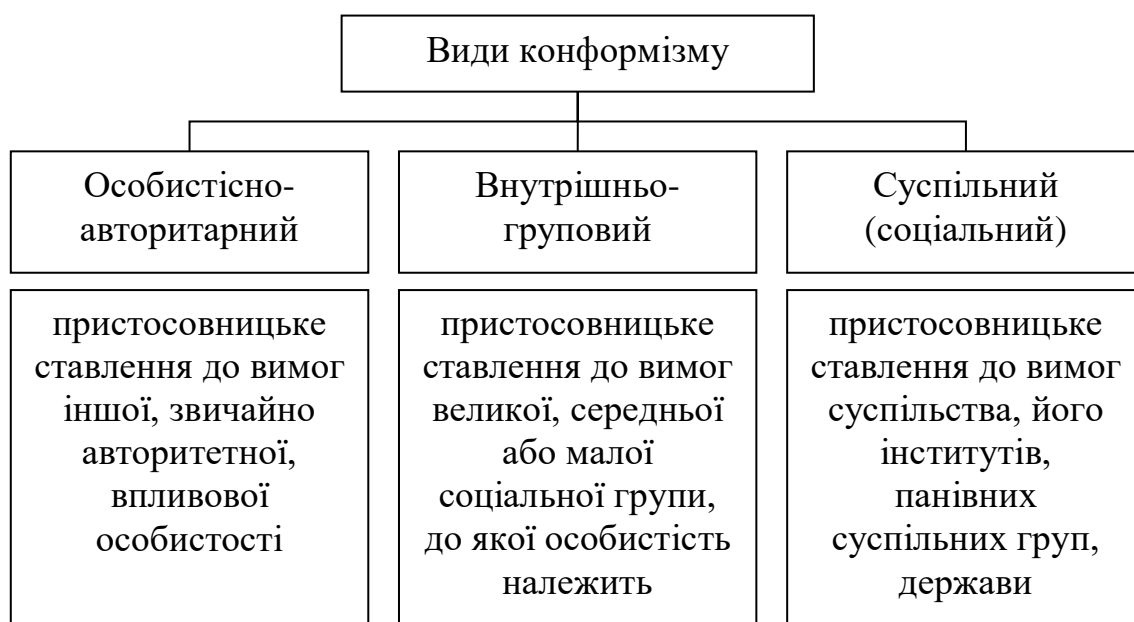


Рисунок 1.6 – Види конформізму

Поняття конформізму часто зіставляють з поняттям нонконформізму. Перше фіксує пасивну життєву позицію особистості, друге – активну.

Проактивна позиція. Згідно з уявленнями про проактивність психіки людини, між подразниками, що впливають на людину та її реакцією на ці подразники лежить вільна незалежна воля. Тобто людина сама вибирає реакцію на ті чи інші дії. Протилежністю проактивності є реактивність, коли вибір визначається зовнішніми обставинами, стимуляцією. Бути проактивною людиною означає, що людина усвідомила свої глибинні цінності та цілі і діє згідно зі своїми життєвими принципами, незалежно від умов та обставин.

У цьому разі варто звернутися до пропозиції австрійського психолога, єврея за походженням, людини, яка пройшла крізь концентраційний табір нацистського режиму і вижила, Віктора Франкла. Він говорив, що *Бог вирішує, через які випробування нам треба пройти у своєму житті, а ми вирішуємо, як саме можемо пройти через ці життєві незгоди.*

Варто наголосити на вищезгаданих словах Х'ю Дауна про щасливу людину, яка відзначається не тим, що має певний перелік щасливих обставин, але перелік певних реакцій у складних обставинах.

Ключові принципи визначення особистісних цілей менеджера

Ціль (або мета) – це те, до чого прагнуть, що треба здійснити.

Постановка цілей вимагає чітко і в точних формулюваннях висловлювати явні і приховані потреби, інтереси чи бажання, спрямовувати дії на досягнення цієї мети.

Постановка цілей – це усвідомлення того, куди людина хоче прийти і куди потрапити не хоче, щоб не опинитися там, куди її хочуть привести інші.

Принципи визначення і постановки цілей:

- 1) ясність та реалістичність цілей;
- 2) конкретизація процесу формулювання конкретних цілей, орієнтація на дії за рахунок встановлення конкретного кінцевого результату;
- 3) встановлення часового інтервалу;
- 4) можливість поділу на окремі підцілі, завдання та етапи.

Етапи визначення особистих цілей:

1. Розробка загальних уявлень про життєві прагнення: аналіз того, як раніше протікало життя, в чому були найбільші успіхи та невдачі в різних сферах життя (професійній, особистій тощо), які прагнення на сьогодні є найбільш нагальними, які невдачі можуть завадити досягненню цілей.

2. Диференціація у часі життєвих цілей, що передбачає усвідомлення того, до чого буде прагнути людина в найближчі роки, а також з якими подіями вона повинна буде рахуватися в найближчі 20 років особистого часового ряду. При цьому треба враховувати основні події життя осіб з найближчого оточення (дітей, батьків, шефа, друзів і інших), їх та свій вік.

3. Розробка ключових уявлень про цілі у професійній сфері та особистісному житті. Доцільно визначити довгострокові (основні цілі життя), середньострокові (на найближчі 5 років) та короткострокові цілі (на найближчі 12 місяців).

4. Інвентаризація цілей, що передбачає складання списку усіх цілей, виділення серед них найважливіших позицій (близько 5 цілей), досягнення яких є найбільш актуальним.

У цілому постановка цілей в самоменеджменті здійснюється шляхом:

- знаходження цілей (чого я хочу?);
- ситуаційного аналізу (що я можу?);
- визначення сильних і слабких сторін;
- вироблення цільових стратегій і методів досягнення цілей;
- формулювання цілей (до чого я конкретно прагну?).

Загальні обмеження при виборі цілей

1. *Недостатність реалізму.* Цілі повинні бути досяжними, хоча бажано, щоб вони вимагали деякої напруги можливостей людини.

2. *Невизначені часові рамки.*

3. *Відсутність вимірності.*

4. *Неефективність.* Цілі мають сенс тільки в тому випадку, якщо вони явно вписуються в більш загальні завдання роботи. Тому основним критерієм тут є ефективність, а не ефектність, і такі цілі повинні мати своє місце в завданнях організації.

5. *Недостатність спільної зацікавленості.* Люди, які об'єдналися для спільної роботи заради досягнення спільної мети, можуть отримувати додаткові сили від роботи в групі. Якщо цілі нав'язуються ззовні, то часто не вдається включити одухотворення від спільної зацікавленості.

6. *Конфлікти з іншими.* Часто цілі індивідуальної або групової роботи визначаються таким чином, що вони суперечать один одному.

7. *Недостатність інформованості.* Великі організації особливо уразливі до збоїв у поширенні інформації. Рада директорів установлює цілі, часто виражені в фінансових показниках, але потім не інформує

про це. Можливо, якісь фрагментарні звістки просочуються до підлеглих, але їм бракує переконливих цілей, виражених в загальнолюдських поняттях.

8. *Установлення цілей як покарання або для переслідування людей.* Коли подібна філософія широко поширюється, процес встановлення цілей сприймається негативно і майстерно саботується.

9. *Недостатність аналізу.* Великою перевагою встановлення цілей є створення основи для систематичного аналізу. Проведення консультацій дозволяє навчати людей, в результаті чого відбуваються зміни в ресурсах і системах.

Саморозвиток особистості менеджера

Положення проблеми саморозвитку особистості:

- саморозвиток – це процес, який сприяє самоудосконаленню, самореалізації особистості;
- саморозвиток особистості має діяльнісний характер: поза активною діяльністю, бажанням і власним зусиллям в роботі над собою її особистісне формування неможливе;
- внутрішніми стимулами розвитку особистості є її потреби, мотиви, інтереси та установки;
- основою формування потреб, мотивів, інтересів та установок особистості є внутрішні суперечності, які стимулюють активність особистості, сприяють її саморозвитку;
- зовнішніми факторами саморозвитку особистості є впливи середовища та цілеспрямоване виховання;
- зовнішні умови впливають на розвиток особистості не безпосередньо, не прямо, а лише проходячи через її внутрішню сферу і породжуючи у неї відповідні потреби, що зумовлює несхожість, різноманітність і неповторність особистісного розвитку кожної людини, її індивідуальну своєрідність;
- саморозвиток особистості – це не самовільний, спонтанний процес; визначальну роль виховання може виконувати лише за умови, якщо буде будуватись на ідеях саморозвитку і самоудосконалення особистості

Саморозвиток – одна із форм руху матерії, що реалізується в активності суб'єкта, яка націлена на розв'язання внутрішніх протиріч його існування в довколишньому світі (природному і соціальному

середовищі). Саморозвитку будь-якої системи передують, як первинна стадія розвитку, спричинений перш за все зовнішніми детермінантами.

На індивідуальному рівні саморозвиток здійснюється як у неусвідомлених, стихійних формах (імітація, стихійна адаптація, гра), коли індивід не ставить за мету змінити себе власними зусиллями, а також і в усвідомлених формах (самовиховання, самоосвіта, самостворення, самовдосконалення), де особистість виступає одночасно як суб'єктом цілеспрямованої діяльності, так і об'єктом, який необхідно змінити за допомогою цієї діяльності (рис. 1.7).

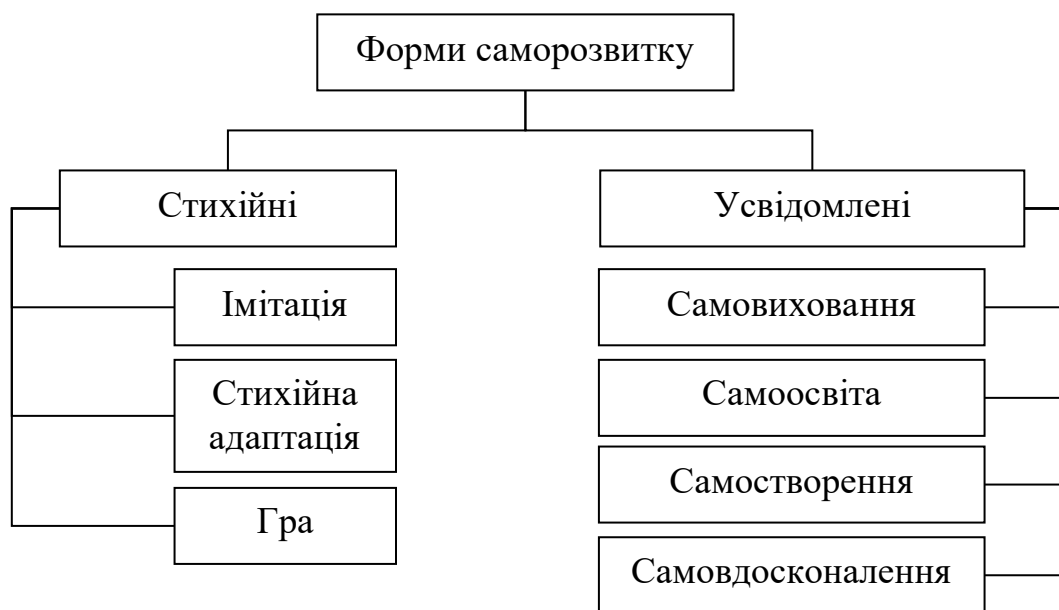


Рисунок 1.7 – Форми саморозвитку

Усвідомлений саморозвиток є одним із засобів самоствердження. В умовах поширення свободи і відповідальності особистості саморозвиток стає не тільки необхідним, а й незамінним суб'єктивним фактором її становлення та розвитку, соціалізації й індивідуалізації. Без усвідомленого, вольового саморозвитку особистості не може бути досягнуто цілісності, соціальної зрілості особистості.

Самовиховання особистості є формою усвідомленого саморозвитку й розуміється як специфічний вид внутрішньої діяльності, націленої на вироблення вмінь, навичок, здібностей, якостей для її самоствердження і самореалізації в суспільстві. Самовиховання виступає універсальним засобом розв'язання протиріч між бажаним і наявним, належним і суцільним, ідеальним і реальним у розвитку особистості, між необхідністю діяльності для задоволення потреб людини і здібністю та здатністю її здійснювати, між громадською думкою і самооцінкою, між ціннісними уявленнями суспільства,

спільноти і соціальними настановами індивіда. Залежно від особистісного розвитку і демократичності, гуманності суспільства самовиховання реалізується на рівнях соціальної адаптації, соціальної саморегуляції і самостворення. Спрямованість самовиховання може мати просоціальний або асоціальний, альтруїстичний або егоїстичний (індивідуалістичний), багатобічний (видовий) або однобічний функціонально-інструментальний характер.

Самовдосконалення особистості як вища форма саморозвитку здійснюється в моральній системі координат як засіб самостворення, що потребує моральної (етичної) рефлексії, творчого виходу особистості у всій її цілісності за межі дійсного.

Саморозвиток менеджера – це процес усвідомленого цілеспрямованого розвитку себе як керівника, який включає самостійне вдосконалення своїх знань, умінь, особистісних і функціональних якостей, компетенції в цілому, що забезпечують ефективність професійної діяльності.

Професійний саморозвиток – це не масове і навіть не типове явище, тому що не всі мають якості, необхідні для цілеспрямованої роботи над собою.

Головні якості саморозвитку:

- внутрішня мотивація на професійні завдання, досягнення високих результатів в їх вирішенні і мотивація на себе;
- здатність до саморозвитку;
- розуміння змісту і методичних основ саморозвитку.

Ефективність саморозвитку менеджера залежить також від зовнішніх чинників:

- організаційних і соціально-психологічних умов професійної діяльності, в ширшому контексті – від корпоративної культури підприємства;
- доступності для нього сучасних інформаційних систем, а також підготовленості до роботи з ними;
- методичного забезпечення умов професійного розвитку.

Головним напрямом самовдосконалення є розвиток навичок самостійного мислення, розробка власних ідей на базі власного досвіду. Обидва напрями тісно пов'язані й передбачають розробку власних ідей на основі одержуваної інформації, спілкування з іншими людьми і зворотного зв'язку.

Результативність процесу самовдосконалення розглядається з погляду мислення (наші ідеї, переконання, концепції, теорії); відчуття (наші почуття, настрої); готовності до дій (здатність або нездатність діяти залежно від ситуації).

Основні методи самовдосконалення, що сприяють досягненню різноманітних загальних результатів у розвитку особистості, також допомагають виробити якості і навички, необхідні для такого розвитку:

- ведення особистого журналу;
- ретроспективний огляд подій;
- роздуми про події, що відбуваються;
- вміння прислухатися до свого внутрішнього «Я»;
- розвиток інтуїції;
- сміливість у використанні нових ідей;
- експериментування з новим типом поведінки;
- зміцнення сили волі;
- підтримка здатності до сприйняття нового;
- робота над вищим і нижчим «Я»;
- способи вдосконалення мислення (читання, конспектування, складання плану, методика систематичного запам'ятовування та ін.);
- інші можливості самовдосконалення (навчання на курсах, участь у різних об'єднаннях, гуртках, розробка індивідуального стилю управління, розвиток здатності спілкування та ін.).

Створення умов і ресурсів для саморозвитку, звичайно, вимагає визначених, іноді значних, фінансових витрат. Для керівників, схильних економити на персоналі, слід відмітити, що компанія, в якій є менеджери, що саморозвиваються, має серйозний потенціал зростання; компанія, в якій кількість таких менеджерів постійно збільшується, є перспективною; компанія, в якій більшість менеджерів займаються самовдосконаленням, є вже організацією, що навчається. Тому створення організаційних умов і ресурсів для саморозвитку менеджерів є ефективною формою інвестування компанії у свій власний розвиток.

3. Побудова кар'єри менеджера

Професійна кар'єра – підвищення знань, вмінь, навичок. Конкретний працівник у процесі трудової діяльності проходить різні стадії розвитку: навчання, професійне зростання, підтримка індивідуальних професійних здібностей і вихід на пенсію. Професійна кар'єра може проходити по лінії спеціалізації (поглиблення в одній сфері, обраній на початку професійного шляху) або транспрофесіалізації (оволодіння іншими сферами діяльності).

Внутрішньоорганізаційна кар'єра – це траєкторія руху персоналу в організації

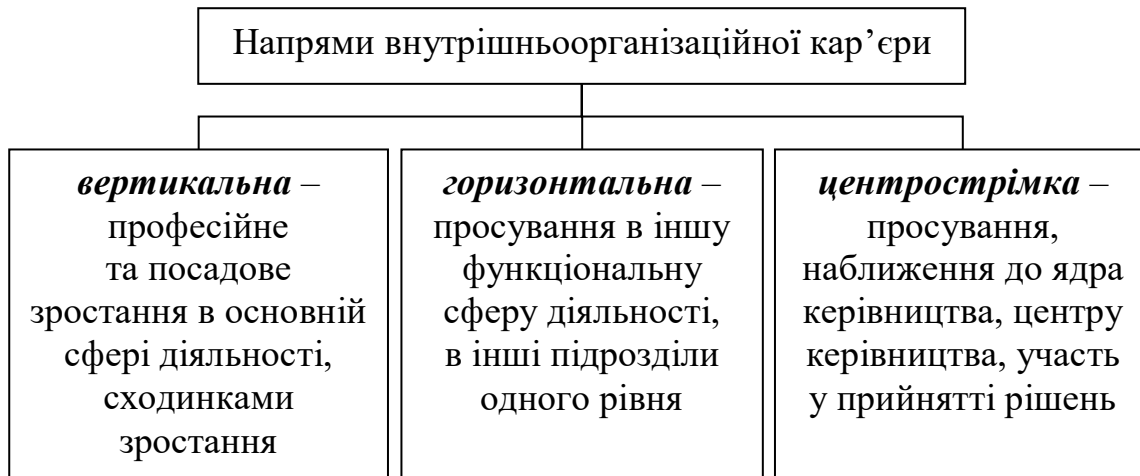


Рисунок 1.8 – Напрями внутрішньоорганізаційної кар'єри

Головне завдання планування, управління і реалізації кар'єри



Забезпечення взаємодії всіх видів кар'єр

З а в д а н н я



Рисунок 1.9 – Завдання планування, управління і реалізації кар'єри

Планування й контроль кар'єри починається з моменту найму працівника в організацію та триває аж до його звільнення, з визначенням просування його за системою посад або робочого місця. Це сприятиме визначенню цілі професійної діяльності, міри динамічності, а основне – специфіки індивідуальної мотивації.

Етапи трудової кар'єри

Підготовчий (до 25 р.)

Одержання середньої чи вищої освіти, професії. В цей період людина може змінити декілька видів діяльності в пошуках такої, яка б найкраще її задовольняла. Якщо така діяльність визначена, починається процес самоствердження працівника як особистості

Адаптаційний (25–30 рр.)

Освоєння здобутої професії, набуття досвіду, навиків. На цьому етапі формується кваліфікація, виникає необхідність незалежності. В цей період створюється сім'я, що мотивує працівника до збільшення свого доходу

Просування (30–45 рр.)

Процес росту, просування по службі, зростає потреба в самоствердженні, досягненні більш високого статусу

Збереження (45–60 рр.)

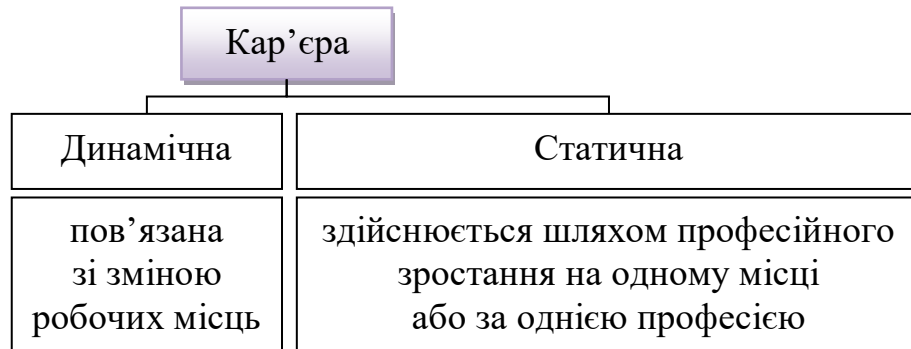
Закріплення досягнутих результатів, настає найвищий рівень удосконалення кваліфікації, знань, умінь, досвіду, майстерності. Людина досягає вершин незалежності і самоствердження

Завершальний (60–65 рр.)

Пошук заміни, передача знань, умінь молоді, підготовка до виходу на пенсію. Це індивідуальний підхід. Так, в Японії вважається нормою, коли керівниками вищого ешелону держави є люди віком до 80 років

Рисунок 1.10 – Етапи трудової кар'єри

На різних етапах кар'єри людина задовольняє різні потреби і керується різними мотивами.



Чинники успіху кар'єри

- випадок, який дав людині шанс;
- реальний підхід до вибору;
- можливості, що створюються в сім'ї (освіта, зв'язки);
- добре знання своїх сильних і слабких сторін;
- чітке планування

Рисунок 1.11 – Види та чинники успіху кар'єри



Рисунок 1.12 – Обмеження, що впливають на успіх ділової кар'єри

Кар'єра може розвиватися різними темпами. Для українських підприємств характерний поступовий темп просування працівників, така ж практика існує в США і в західноєвропейських фірмах. В Японії кар'єра починається тільки через десять років роботи в організації.

Будь-яка людина планує своє майбутнє, керуючись своїми потребами і враховуючи соціально-економічні умови. Нема нічого дивного в тому, що вона хоче мати повну інформацію про перспективу свого службового росту і можливості підвищення кваліфікації в даній організації, а також умови, які вона повинна для цього виконати. В іншому випадку мотивація поведінки зменшується, людина працює не в повну силу, не намагається підвищити кваліфікацію і розглядає організацію як місце, де можна почекати деякий час перед переходом на нову, більш перспективну роботу.

При влаштуванні на роботу людина ставить перед собою визначені цілі, але оскільки організація, приймаючи її на роботу, також ставить визначені цілі, то робітнику необхідно уміти реально оцінювати свої ділові якості, вміти їх зіставляти з тими вимогами, які ставить перед ним організація або його робота. Від цього залежить успіх всієї його кар'єри.

Правильна оцінка своїх ділових якостей передбачає знання себе, своїх сильних і слабких сторін. Тільки за цих умов можна правильно визначити цілі кар'єри.

Цілі кар'єри виявляються в потребі, для задоволення якої людина хотіла б мати конкретну роботу, займати визначений щабель на ієрархічній драбині посад. Цілі людини при виборі кар'єри зорієнтовані на те, щоб:

- займатися видом діяльності або займати посаду, яка відповідає самооцінці і тому дає моральне задоволення;
- отримати роботу або посаду, яка відповідає самооцінці, місцевості, природні умови якої сприятливо діють на стан здоров'я і дозволяють організувати добрий відпочинок;
- займати роботу або посаду, які мають творчий характер, дозволяють досягнути визначеного ступеня незалежності;
- мати роботу або посаду, що добре оплачується або дозволяє одночасно отримувати побічні доходи чи продовжувати активне навчання.

Цілі кар'єри змінюються як з віком, так і в міру того, як змінюється людина з підвищенням кваліфікації і місця роботи. Формування цілей кар'єри – це постійний процес.

Природно, що складовою частиною управління персоналом є надання допомоги працівнику в реалізації його життєвих цілей як

важливої умови мотивації його поведінки в трудовій діяльності на даному підприємстві.

Кар'єра працівників, врахування їх потенційних можливостей значною мірою визначається структурою управління на підприємстві, соціальними ієрархіями, організаційними формами використання працівника, а також морально-етичними нормами.

Трудова кар'єра значною мірою залежить і від початкових кроків у трудовому житті працівника – від професійної орієнтації, оцінки особистих якостей і потенційних можливостей, рівня освіти, мотивації. Різноманітність факторів, їх комбінації відповідно до окремого працівника обумовлюють і різноманітність видів трудової кар'єри.

Трудовий шлях працівника включає періоди як росту, так і спаду.

При плануванні розвитку кар'єри доцільно дотримуватись таких принципів:

- результативність роботи;
- компетентність і потенційні можливості працівника;
- здатність добре організувати формальний бік справи;
- винагорода умінь, тобто дочекатися свого «зіркового часу» і одержати заплановане;
- загальні здібності.

Дотримання цих принципів сприяє створенню нормального клімату в колективі, покращенню ставлення до праці і фірми в цілому.

Контрольні запитання

1. Які передумови виникнення самоменеджмента як нового напрямку в сучасному менеджменті?
2. Назвіть стрижневі ідеї концепцій самоменеджменту.
3. Охарактеризуйте концептуальний підхід до самоменеджменту Л. Зайверта.
4. У чому полягає концепція особистісних обмежень М. Вудкока і Д. Френсіса?
5. Які концептуальні положення запропонував В. Карпічев у своїй міждисциплінарній моделі самоменеджменту?
6. Охарактеризуйте концепцію саморозвитку творчої особистості В.А. Андрєєва. В чому полягає цінність підходу?
7. У чому сутність, переваги та недоліки концепції підвищення особистої культури ділового життя А. Т. Хроленка?
8. Розкрийте зміст концепції досягнення особистого ділового успіху Б. і Х. Швальбе.
9. У чому полягає сутність етапів процесу прояснення цінностей?

10. Яку життєву позицію може займати особистість?
11. Охарактеризуйте види конформізму.
12. Яких ключових принципів визначення особистісних цілей необхідно дотримуватися менеджеру? Назвіть загальні обмеження при виборі цілей.
13. Назвіть основні положення проблеми саморозвитку особистості менеджера. Які Ви знаєте форми саморозвитку?
14. За якими напрямками можна вибудовувати внутрішньоорганізаційну кар'єру?
15. Розкрийте зміст завдань планування, управління і реалізації кар'єри.
16. Розкрийте зміст етапів трудової кар'єри людини.
17. Назвіть чинники успіху й обмеження, що впливають на успіх ділової кар'єри.

ПЛАНУВАННЯ ОСОБИСТОЇ РОБОТИ МЕНЕДЖЕРА

1. Цільове планування роботи менеджера
2. Основні види розподілу та кооперації управлінської діяльності
3. Методи нормування управлінської діяльності
4. Технологія проведення нарад і зборів
5. Класифікація й основні функції переговорів

1. Цільове планування роботи менеджера

Цільове планування – планування особистої праці менеджера залежно від встановлених цілей, які визначають кінцевий результат діяльності.

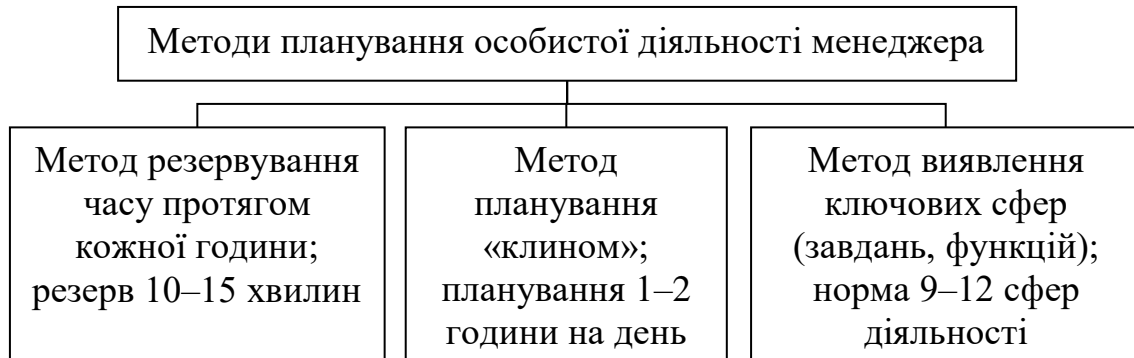


Рисунок 2.1 – Методи планування особистої праці менеджера

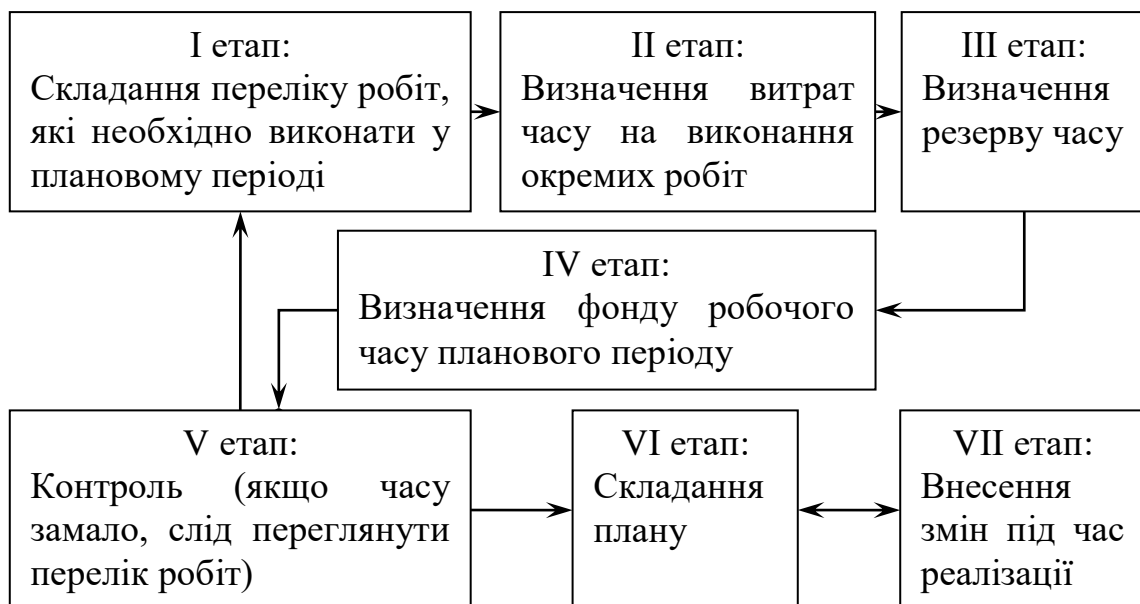


Рисунок 2.2 – Основні стадії перспективного й оперативного планування особистої роботи менеджера

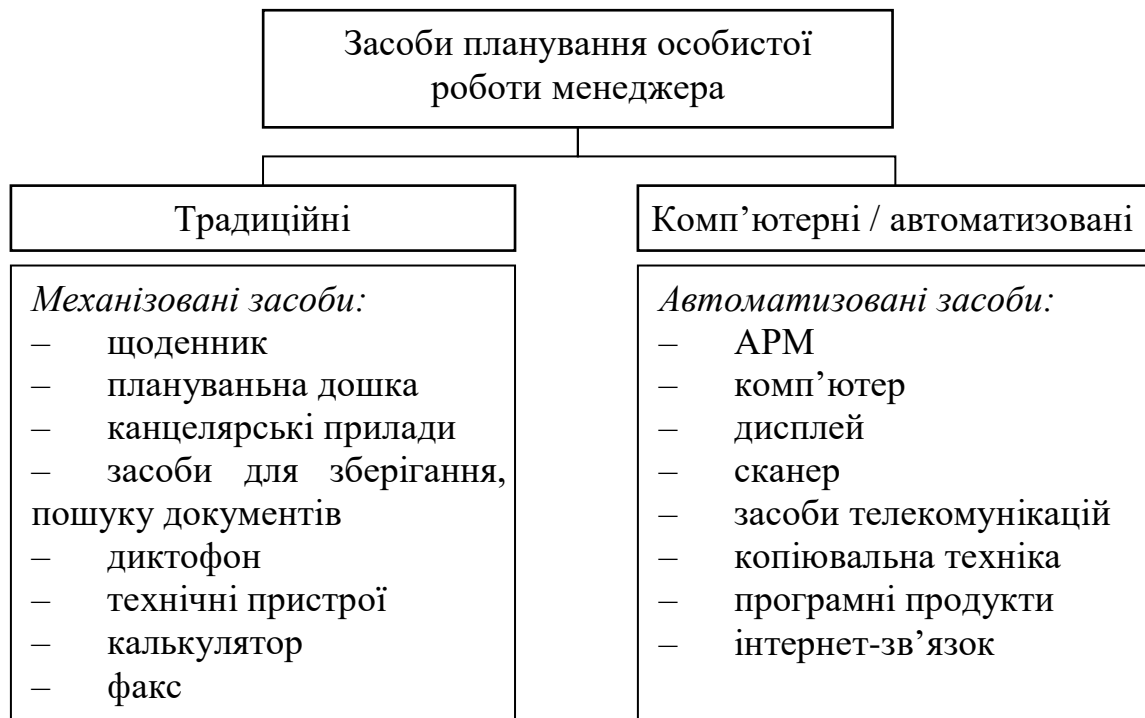


Рисунок 2.3 – Традиційні й комп'ютерні засоби планування особистої роботи менеджера

2. Основні види розподілу та кооперації управлінської діяльності

Спеціалізація і розподіл праці значно підвищують продуктивність.



Рисунок 2.4 – Форми раціонального розподілу праці

Таблиця 2.1 – Види розподілу управлінської праці

Вид розподілу	Зміст
Функціональний	Виділення функцій, об'єктивно необхідних для ефективного управління виробництвом, виконання яких закріплюється за певними працівниками або підрозділами АУ
Ієрархічний	Розподіл комплексу робіт з реалізації функцій між рівнями ієрархії управління
Технологічний	Диференціація процесу управління на операції зі збирання, передавання, зберігання й опрацювання інформації, які виконуються певними категоріями працівників
Професійний	Диференціація управлінських працівників відповідно до їх професійної підготовки
Кваліфікаційний	Закріплення робіт за управлінськими працівниками відповідно до їх кваліфікації, стажу роботи та особистісних здібностей
Посадовий	Розподіл управлінських працівників в системі управління відповідно до їх компетенції

Таблиця 2.2 – Технологічний поділ праці в управлінні

Категорії працівників менеджменту	Види виконуваних робіт
Лінійні менеджери	Керівництво організацією в цілому або відокремленим виробничим підрозділом
Функціональні менеджери	Керівництво структурним підрозділом в апараті менеджменту; розробка варіантів рішень на основі інформації про здійснення робіт згідно з певною функцією
Фахівці	Обробка інформації, яка надходить як від об'єкта управління, так і з інших джерел, та створення комплексу документації, необхідної для здійснення функції
Інші працівники менеджменту	Оформлення документації, її пересилання, зберігання, облік, сортування та ін.



Рисунок 2.5 – Напрями вертикального розподілу управлінської праці



Рисунок 2.6 – Розподіл функцій керівником за категоріями працівників

Розподіл функцій враховує витрати часу різних категорій працівників апарату управління (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – Структура витрат робочого часу керівників, фахівців та технічних виконавців (% від загальних витрат)

Види операцій, процедур	Керівники підприємства	Фахівці	Технічні виконавці
Інформаційні	30	60	80
Підготовка і прийняття рішень	30	25	20
Організаційна робота	40	15	-
Загальні витрати часу	100	100	100

Кооперація управлінської праці – це об’єднання, взаємодія групи працівників у процесі спільного виконання взаємопов’язаних трудових процесів.

Принципи й етапи розподілу управлінських функцій

Організація розподілу повноважень. Чіткість розподілу функціональних і лінійних повноважень. Традиційно до лінійної діяльності відносяться виробнича, збутова, фінансова. Штабна діяльність звичайно представлена консультативними й обслуговуючими функціями.

Організація взаємин між лінійними й штабними повноваженнями. Апарат допомагає виконувати основні (виробничі, збутові, фінансові) функції.

Лінійні повноваження й координація. Делегування лінійних повноважень і, як наслідок, виникнення ланцюга команд відіграють ключову роль у процесі координації діяльності організацій. Делегування дає можливість працівникам здійснювати погоджувальні операції, тому що кожний із них має конкретні повноваження, які дозволяють вчасно координувати управлінський процес. Чим менший ланцюг команд, тим більш тісні межі і рамки узгодження функцій керування. Зв’язок між координацією і лінійними повноваженнями реалізується через єдиноначальність і норму керованості.

Єдиноначальність. Підлеглий одержує накази і відповідає тільки перед одним начальником. Єдиноначальність забезпечує при делегуванні повноважень чіткий розподіл обов’язків і призначення відповідальних осіб під час виконання цільових програм. При дуже

великому ланцюзі команд може ускладнитися обмін інформацією і процес прийняття рішень.

Норма керованості являє собою кількість працівників, які безпосередньо підпорядковані одному керівникові. Такі обмеження пов'язані з можливостями людини ефективно керувати іншими людьми. Норма керованості може встановлюватися шляхом делегування лінійних повноважень на основі наявних нормативів і конкретних умов. Висока норма керованості спричинює складні проблеми. Для керівника норма керованості має знаходитися в межах 7–10, однак може варіювати залежно від конкретних умов.

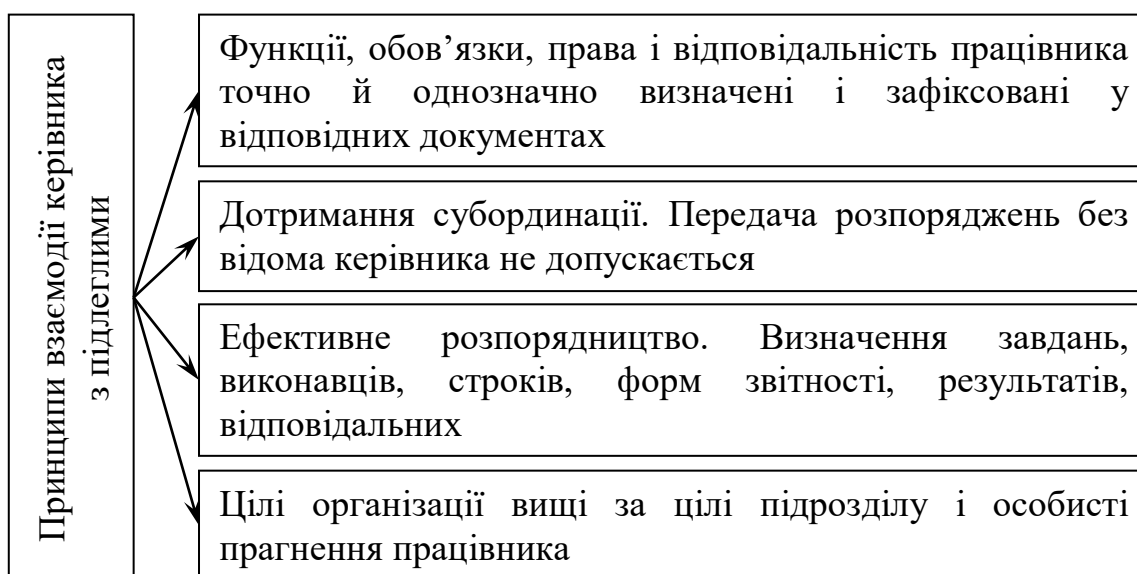


Рисунок 2.7 – Принципи взаємодії керівника з підлеглими

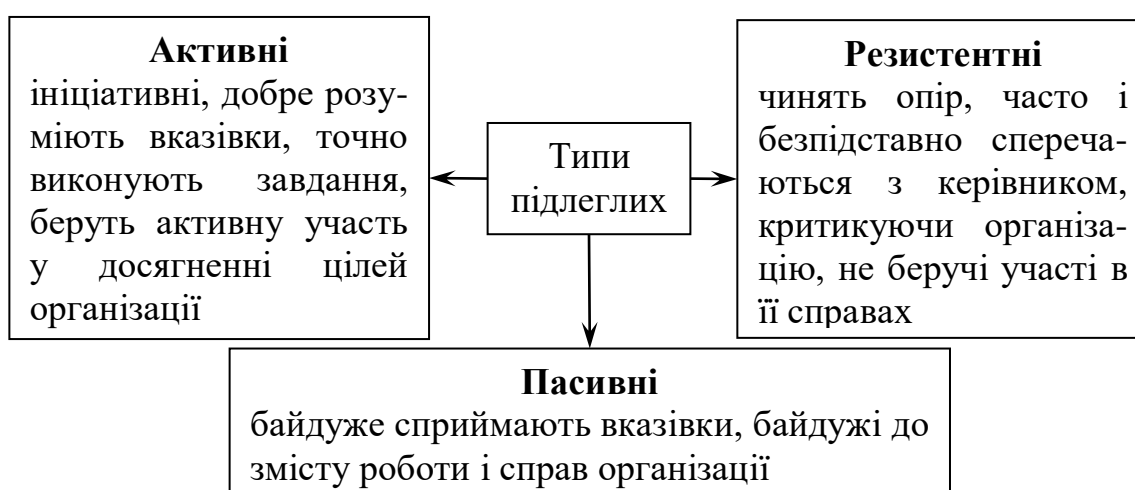


Рисунок 2.8 – Типи підлеглих за характером сприйняття вказівок

Дотримання субординації

Начальник повинен тримати в стосунках з підлеглими певну дистанцію, не допускати проявів неповаги до себе та панібратства.

Для дотримання субординації і порядку Конфуцій виробив принцип справедливості та виправлення. Людина повинна чинити так, як зобов'язує порядок і її становище. Зразкова, виправлена поведінка – це поведінка в дотриманні порядку і людяності, оскільки «благородний муж розуміється на тому, що є зразковим, так само, як маленькі люди розуміються на тому, що є вигідним».

Проектування складу структурних одиниць

Метою проектування складу структурних одиниць є досягнення оптимального співвідношення між повноваженнями працівників та їх спроможністю виконувати необхідний обсяг робіт. Це можливо через раціоналізацію поділу видів діяльності і їх закріплення за певними організаційними підрозділами, тобто у процесі департаментизації.



Рисунок 2.9 – Характеристики структурних одиниць

Важливим кроком при формуванні організаційної структури є встановлення її кількісних характеристик, тобто визначення кількості підрозділів. Це здійснюється за такою схемою:

Визначення для кожного підрозділу необхідної кількості робочих місць. Вихідними даними для цих розрахунків є загальна трудомісткість виконання робіт у межах підрозділу за фіксований проміжок часу (найчастіше за рік). При цьому для виробничих підрозділів, де технологія чітко детермінує витрати часу, використовують аналітико-розрахункові методи, які дають змогу точно визначити загальну трудомісткість робіт на основі витрат часу і річного обсягу робіт на кожній технологічній операції. Для функціональних підрозділів, праця в яких має творчий та індивідуальний характер,

методи точного нормування не придатні, тому для розрахунків беруть середні показники витрат праці за результатами фотографії робочого часу, моментних спостережень або використовують досвід аналогічних фірм.

Встановлення ефективного фонду робочого часу одного працівника за той період часу, для якого був розрахований обсяг робіт, з урахуванням нормованих перерв у роботі.

Розрахунок необхідної кількості робочих місць (працівників) на кожній операції технологічного процесу і загалом у підрозділі, який здійснюють діленням загальної трудомісткості виконання встановленого обсягу робіт на ефективний фонд робочого часу одного працівника. Отриманий результат показує загальну кількість працівників, що будуть зайняті у цьому підрозділі.

Делегування повноважень

Делегування – це передача завдань і повноважень одержувачеві, що бере на себе відповідальність за їх виконання. Відповідальність (зобов'язання виконувати завдання і відповідати перед начальником за їх успішне вирішення) не може бути делегованою. Повноваження – це обмежене право на використання ресурсів організації для виконання делегованих завдань. Передані особам, які мають право розпоряджатися ресурсами, вони називаються лінійними повноваженнями. Повноваження обмежуються органами, процедурами, правилами, усними розпорядженнями, а також факторами зовнішнього середовища, наприклад, законами і культурними цінностями. Межі формальних повноважень часто порушуються владою і неформальними організаціями.



Рисунок 2.9 – Схема процесу делегування повноважень

Результатом делегування лінійних повноважень є ланцюг команд. Апаратні завдання підтримують ті види діяльності, які безпосередньо пов'язані з досягненням цілей. До поширених типів апаратних завдань

відносяться консультативні, обслуговуючі і особисті. Апаратні (штабні) повноваження допомагають організаціям використовувати фахівців без порушення принципу єдиноначальності. Штабні включають *рекомендаційні, обов'язкові, паралельні і функціональні* повноваження.

Основні перешкоди делегуванню

Причини небажання керівників делегувати повноваження (за Ньюменом)

1. Відсутність вибіркового контролю для попередження керівництва про можливу небезпеку.
2. Страх ризику.
3. Перебільшення власних можливостей, тобто спрацювання принципу «Я це роблю краще».
4. Відсутність довіри до підлеглих.
5. Відсутність здатності керувати

Причини відмови підлеглих від відповідальності та її блокування (за Ньюменом)

1. Відсутність ініціативи, побоювання самостійно розв'язувати проблему про можливу небезпеку.
2. Побоювання критики за помилки.
3. Відсутність необхідної інформації та ресурсів для виконання завдання.
4. Перевантаження роботою.
5. Невпевненість у собі.
6. Відсутність додаткових стимулів

Шляхи подолання перешкод на шляху до делегування

- створення системи контролю;
- підвищення кваліфікації працівників;
- виявлення довіри до підлеглих;
- налагодження обміну інформацією;
- стимулювання підлеглих

Розподіл завдань. Техніка і форми передавання розпоряджень

Розпорядження – повідомлення, передане керівником підлеглим, що стосується змісту і результатів їх діяльності

Розпорядчий вплив – пряма адміністративна вказівка, яка має обов’язковий характер, і адресується керованим об’єктам або особам

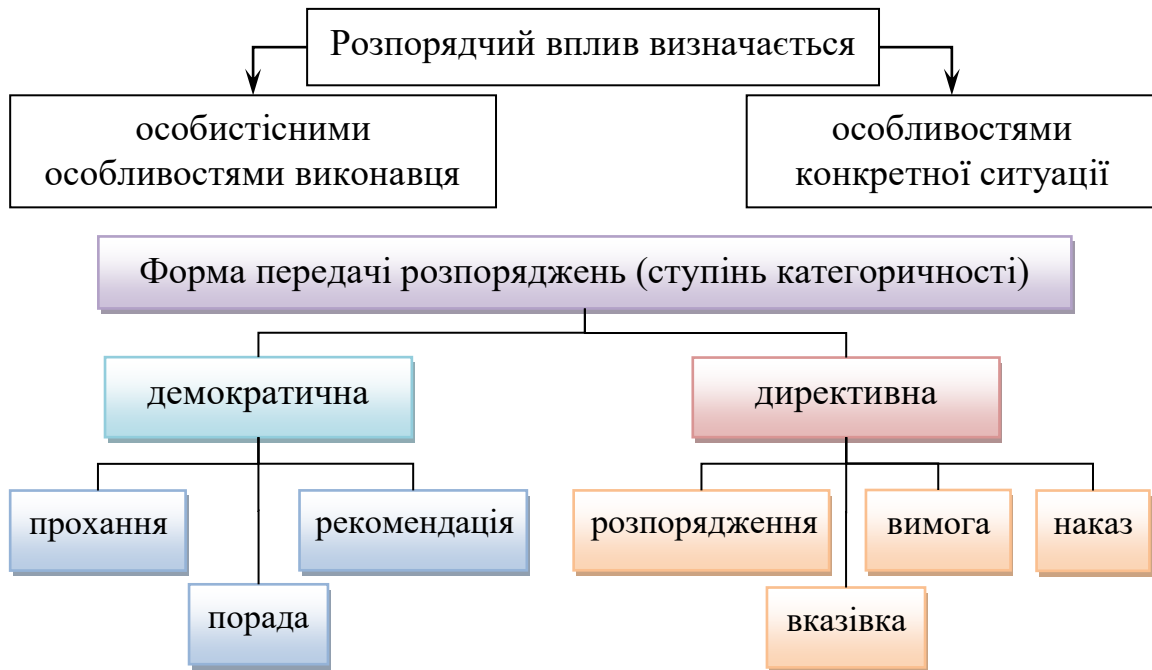


Рисунок 2.10 – Форми передачі розпоряджень

Ключові принципи розпорядчої діяльності

Точна мова	Конкретність завдань
Сконцентрованість уваги	Переконання у розумінні розпорядження
Термін виконання	
Тривалі завдання – поділити на етапи, скласти календарний план	
Встановлення форми звіту	Визначення критеріїв оцінювання
Об’єктивізація доручень – уникнення персоніфікації	Відповідність завдання верхній межі можливостей виконавця
Справедливий розподіл елементів загального завдання, рівномірна завантаженість виконавця	
Визначення пріоритетів	Несуперечливість завдань
Широка інформованість	
Доведення мети та змісту завдань в цілому	
Дотримання субординації	Відсутність зворотного делегування

3. Методи нормування управлінської діяльності

Нормування праці – встановлення міри витрат праці на виконання визначеного обсягу робіт у даних організаційно-технічних умовах.

Завданням нормування праці є визначення трудомісткості робіт і необхідної для їхнього виконання чисельності працівників.

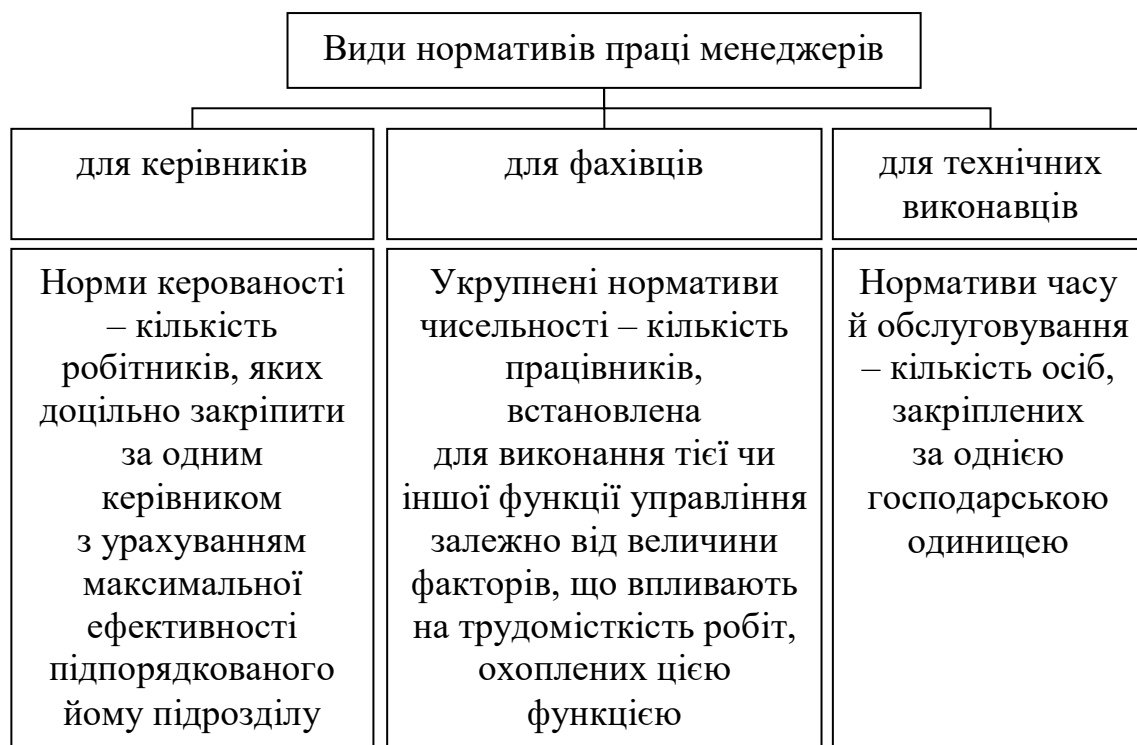


Рисунок 2.11 – Види нормативів праці менеджерів

Здійснення заходів з нормування праці менеджерів базується на всебічному вивченні використання їх робочого часу. При цьому вивчається:

- раціональність виконання робіт;
- відволікання на нехарактерні для даного підприємства роботи;
- змістовність праці.

Нормування праці менеджерів залежно від характеру використовуваних даних здійснюється двома методами:

– методом прямого нормування, який базується на вивченні витрат робочого часу:

- а) визначення необхідних витрат часу на конкретну роботу за заздалегідь опрацьованими нормативами часу;
- б) встановлення норм шляхом безпосереднього вивчення витрат робочого часу на дану роботу з

використанням дослідницьких методів обробки фактичних даних;

– методом опосередкованого нормування, який базується на статистичному аналізі чисельності працівників.

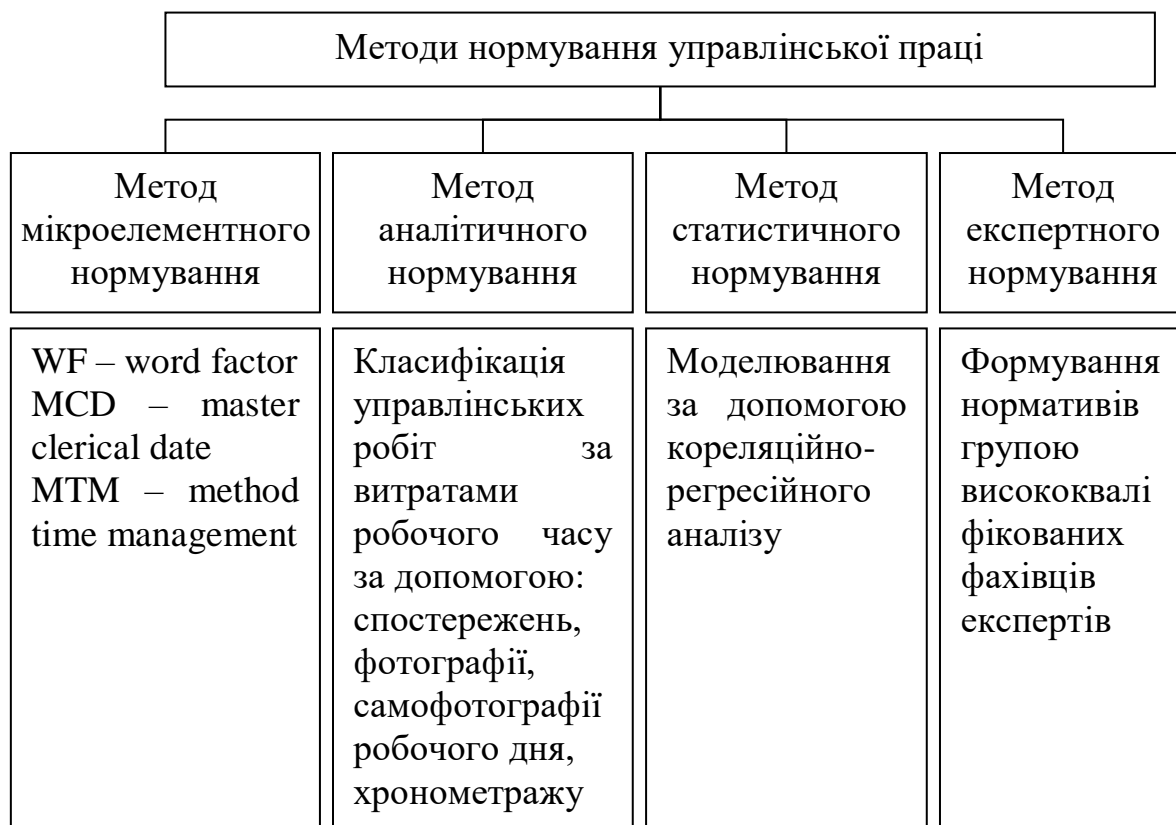


Рисунок 2.11 – Методи нормування управлінської праці

Методи вивчення витрат робочого часу менеджерів:

- анкетне опитування;
- усне опитування;
- фотографія й самофотографія робочого часу;
- моментні спостереження.

Метою **анкетного й усного опитування** є виявлення точки зору працівника щодо раціональності організації його праці: наскільки чітко визначені його обов'язки (кількість та скільки часу потребують), чи планується його робота і якою є частка позапланових робіт, чи є втрати робочого часу (скільки і з яких причин), які засоби механізації, автоматизації та оргтехніки використовуються, чи задовільняють працівника організація його робочого місця та умови праці, які в нього є пропозиції щодо вдосконалення праці.

Фотографія робочого часу може бути суцільною (тобто протягом всього робочого дня) або вибірковою. В останньому випадку вивчаються витрати робочого часу за окремими функціями (видами робіт), у тому числі повторюваних, а також за окремими періодами (циклами) робіт.

При **самофотографії робочого дня** витрати робочого часу враховуються безпосередньо працівником під керівництвом служби НОП. Облік ведеться за допомогою спеціальних аркушів самофотографії, в яких реєструються всі виконувані роботи або перерви й фіксовані інтервали, що складають певну частину часу (1/2 або більш дробну залежно від різноманіття елементів витрат часу). На основі узагальнення даних, отриманих з анкет, аркушів фотографії та самофотографії за весь період спостереження, складають таблиці витрат робочого часу за посадами або за іншими ознаками й на основі їх аналізу опрацьовують заходи щодо вдосконалення організації праці з урахуванням виявлених недоліків.

Наразі для вивчення змісту праці й витрат робочого часу різних категорій службовців широко застосовують метод моментних спостережень, принципи й методика якого мають як спільні, так і відмінні від вивчення витрат праці робітників характеристики. Так, необхідну кількість моментних спостережень при вивченні праці службовців не обов'язково визначати за елементом з найменшою питомою вагою в загальних витратах. Якщо трудовий процес спостерігається більше ніж за 10-ма елементами витрат, то питома вага елемента, на основі якого розраховується загальна кількість спостережень, має бути не менше 15%.

Особливості часу як ресурсу. Тайм-менеджмент

Процес оптимізації часу у досвідчених керівників складається з трьох компонентів:

1. Реєстрація часу.
2. Керування часом.
3. Укрупнення часу.

Для ефективного обліку часу слід дотримуватися таких принципів (рис. 2.12):

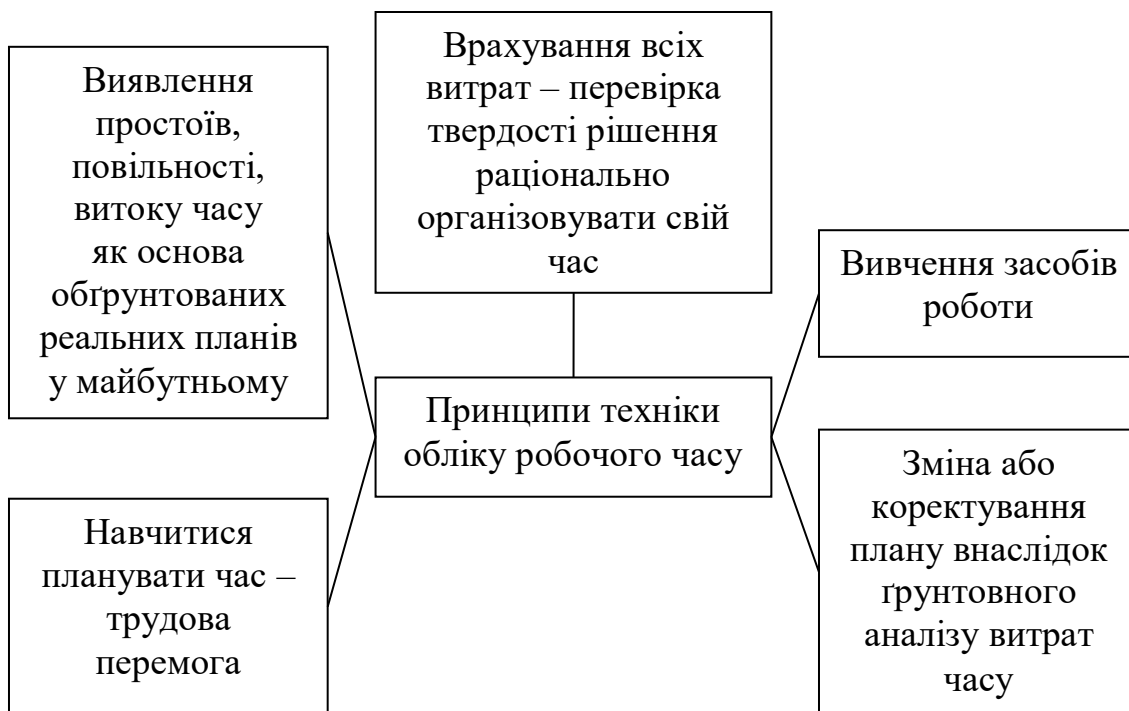


Рисунок 2.12 – Принципи ведення обліку часу

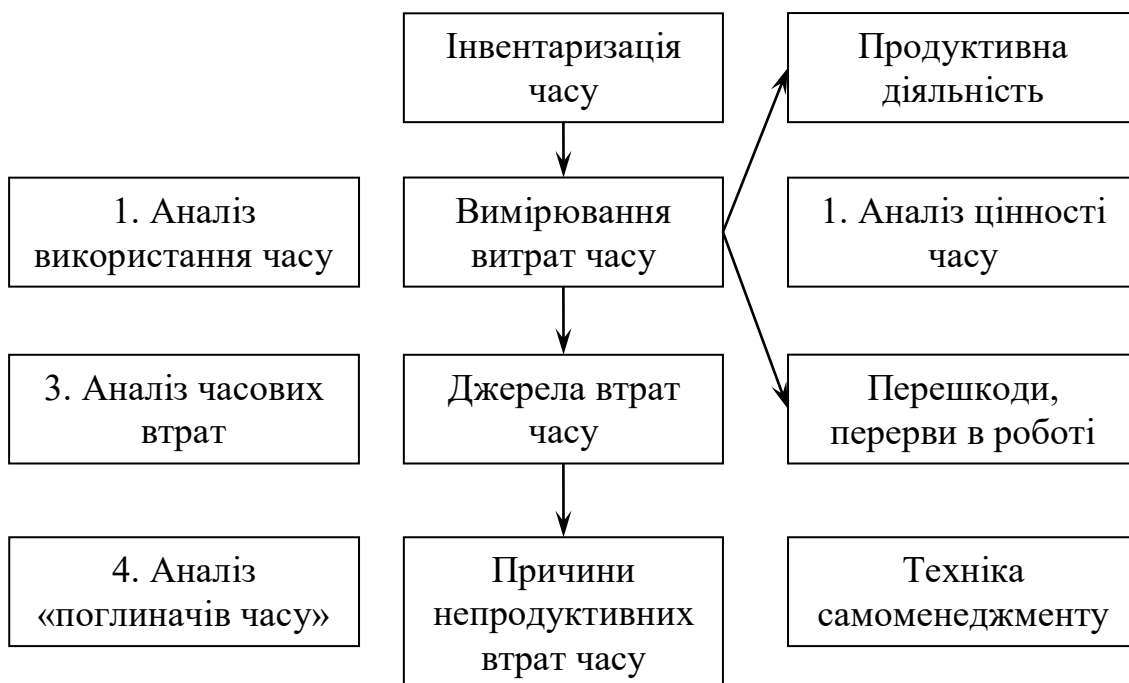


Рисунок 2.13 – Схема здійснення аналізу використання робочого часу керівників та спеціалістів

На етапі керування відбувається скорочення непродуктивних витрат часу, яке передбачає необхідність виявлення:

– ділянок непродуктивних витрат часу через відсутність системності або далекоглядності.

– чи не роздуті штати. Симптом роздутих кадрів: якщо менеджери витрачають, скажемо, більш однієї десятої свого робочого часу на «проблеми людських відносин», на вирішення усіяких конфліктів, юридичних розбіжностей, то це майже напевно означає, що даний колектив занадто великий.

– неправильної організації роботи. Симптом: неймовірна кількість засідань і нарад.

– збоїв у інформаційному процесі. Ситуація погіршується в разі передачі неправильної або неповної інформації.

Аналіз використання робочого часу керівників і спеціалістів за допомогою коефіцієнтів доцільно проводити в двох напрямках.

Перший – дає характеристику екстенсивного використання робочого часу, тобто відображає використання фонду робочого часу.

Другий – відображає ступінь раціональності завантаження працівників різними видами робіт, тобто оцінюється структура витрат робочого часу.

Найважливіші «поглиначі» часу керівників та спеціалістів

1. Нечітка постановка цілі.
2. Відсутність пріоритетів у справах.
3. Намагання надто багато зробити за один раз.
4. Відсутність уявлення про шляхи вирішення завдань
5. Погане планування робочого дня.
6. Недостатнє делегування.
7. Телефонні розмови.
8. Відволікаючий шум.
9. Недостатня підготовка до бесіди та обговорень.
10. Розмови на сторонні теми.
11. Недостатня кількість сучасних технічних засобів управління

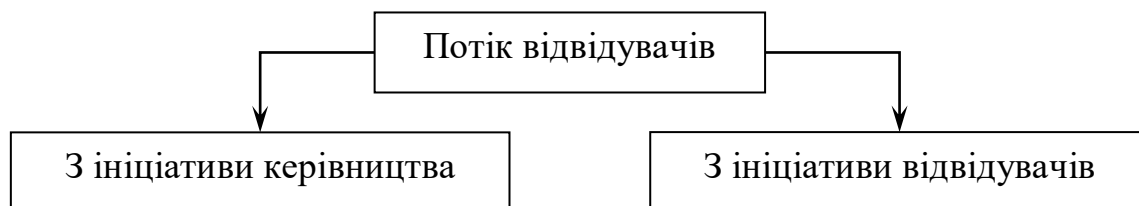
Напрями аналізу робочого часу, самофотографії

Порівняння фактично зробленого і запланованого
Підсумування часу, витраченого на кожну проблему або вид роботи і порівнювання обсягів витраченого часу з досягнутими результатами. Якщо проблему (завдання, справу) витрачається більше часу, ніж бажано, слід знайти причину
Розрахунок структури робочого часу за видами діяльності (питома вага)
Аналіз рутинної праці
Аналіз витрат часу та годин перешкод. Причини вимушених перерв та відволікань, їх частота
Порівняння службового навантаження з власним ритмом працездатності

Процедури самоаналізу використання робочого часу:

1. Усвідомлення необхідності більш ефективного використання часу. Аналізують перевантаження, поспіх у роботі, накопичення невирішених проблем, стресові ситуації тощо.
2. Прийняття рішення про проведення самоаналізу витрат робочого часу. Визначається зміст підготовчої роботи, вибір конкретного строку та періоду здійснення самоаналізу.
3. Підготовка до самоаналізу включає розподіл керівної діяльності відповідно до посади на окремі види. Розробка таблиці для інвентаризації витрат часу за видами діяльності. Розробляються форми для фіксування відволікань від основної роботи. Здійснюється підготовка таблиць для опрацювання результатів самоаналізу.
4. Фіксування витрат робочого часу здійснюється протягом 3–5 днів.
5. Опрацювання отриманих результатів та визначення марних витрат часу за напрямками діяльності і на відволікання. Визначається мета діяльності та приймається конкретне рішення. Проводиться планування використання робочого часу і організація власної роботи, контроль за виконанням наміченого плану, опрацьовується інформація на основній роботі і виконанні непередбачених справ.
6. Визначаються переваги і недоліки індивідуального стилю роботи.
7. Виробляється стратегія і тактика підвищення ефективності використання робочого часу.
8. Здійснюється керування використанням власного часу на основі реалізації стратегічних і оперативних заходів.

*Управління потоком відвідувачів, техніка їх прийому,
особливості прийому з особистих питань*



Для раціональної організації прийому відвідувачів необхідно, по-перше, встановити певний перелік службових питань і категорії працівників, яких керівник приймає сам, по-друге, чітко визначити час прийому з невідкладних питань.

Прийом з невідкладних справ найчастіше проводиться на початку дня. Він відбувається у формі доповіді підлеглих. З інших службових питань – у заздалегідь визначені дні тижня й числа місяця. Прийом з невідкладних оперативних справ робиться звичайно, «відкритим», тобто в ньому можуть брати участь, окрім менеджера, його заступники і помічники, щоб зразу на місці вирішити всі необхідні питання.

Прийом з інших службових справ менеджер веде самостійно, коли можна провести бесіду без перешкод.

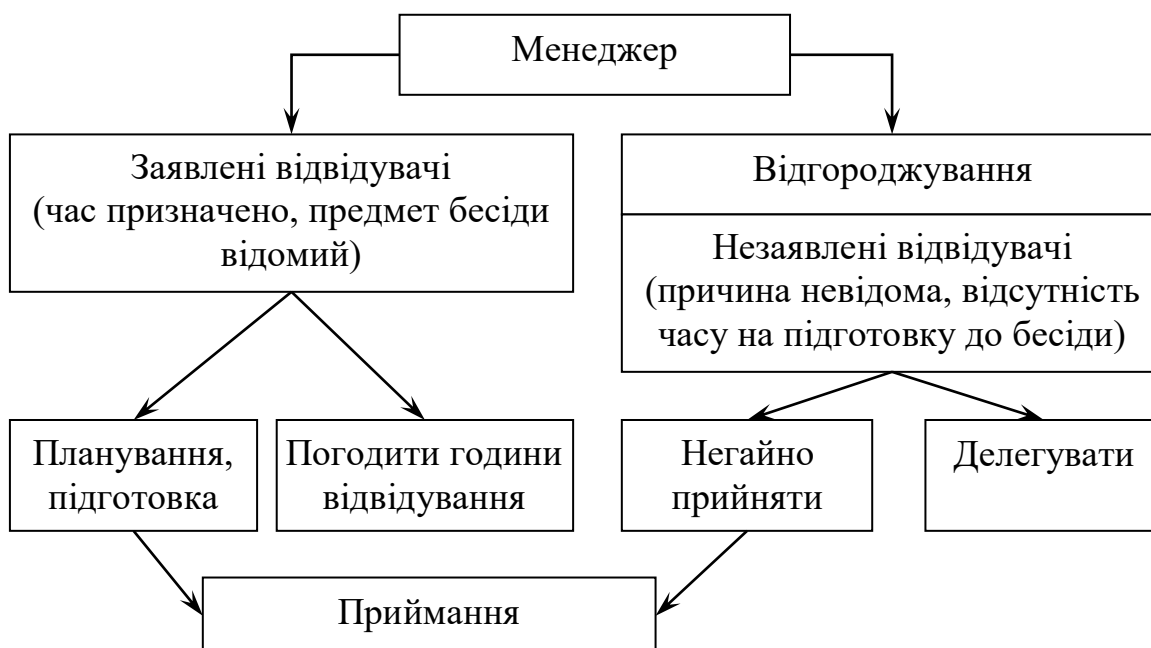


Рисунок 2.14 – Техніка прийому відвідувачів

Доведення наказу до безпосереднього виконавця краще здійснювати у формі бесіди. У наказі, звичайно, повністю відображені

його мотиви і окремі, іноді дуже важливі подробиці. Під час бесіди керівник може зразу відповісти на запитання, які неминуче виникають у виконавця. Такі бесіди дають змогу виконавцю швидше зрозуміти зміст доручення, а менеджеру – уникнути помилок при визначенні відповідальності виконавця, строку виконання завдання чи усунення недоліків у роботі тощо.

Після визначення основної мети бесіди менеджеру необхідно попередньо ознайомитися зі станом справ і наявною інформацією з даного питання, заздалегідь попередити підлеглих про місце і час бесіди, що є важливим елементом її підготовки. Це не тільки знімає напруженість у підлеглих, але й спрощує завдання менеджера. Підлеглий у такому випадку приходиться краще підготовленим для обговорення накреслених питань. До початку бесіди доцільно скласти попередній план її проведення.

У плані зазначають такі основні пункти:

- виступ, який орієнтував би підлеглого стосовно цілей і змісту бесіди;
- перелік основних запитань, які слід поставити для з'ясування суттєвості проблем, які цікавлять менеджера;
- попереднє формулювання (якщо необхідно) заключних пропозицій або рішень менеджера з обговорюваних питань.

Важливе значення для успіху бесіди має атмосфера довіри, яку з самого початку зобов'язаний створити менеджер. Так, його вступне слово повинно враховувати мету бесіди, характер підлеглого, ступінь його знайомства з менеджером тощо.

Запитання слід ставити в такій формі, щоб вони не породжували відповідей «так» або «ні», а спонукали підлеглого відверто і аргументовано висловлювати і обстоювати свою думку. Слід уникати таких запитань: «Як Ви оцінюєте ситуацію, що склалася?», «Що, на Вашу думку, необхідно зробити для досягнення тієї чи іншої мети?» і «З чого б Ви почали, якби Вам доручили цю справу?» тощо. Слід також звернути увагу на такі організаційні моменти: організувати прийом так, щоб йому не заважали ні інші відвідувачі, ні телефонні дзвінки; якщо підлеглий уникає бесіди під час якоїсь теми або ухиляється від прямої відповіді на поставлене запитання, то не слід наполягати. Краще дайте йому можливість обдумати запитання ще раз. Але якщо запитання стосуються безпосередньо сфери діяльності підлеглого і він знав про бесіду заздалегідь, то менеджер має право вимагати відповіді.

Після того як мета бесіди досягнута, менеджеру слід тактовно її закінчити. Для цього слід зробити висновки або дати оцінку основної мети бесіди. Дуже важливо, щоб у підлеглого залишилося враження, що

він отримав корисну інформацію від менеджера. Це допоможе забезпечити в наступних бесідах відвертий обмін думками. Якщо це була дисциплінарна бесіда, то менеджер повинен вказати підлеглому на його помилки і недоліки в роботі, висловити впевненість у тому, що вони будуть виправлені. Після закінчення бесіди менеджеру слід оцінити її підсумки для себе: перш за все з'ясувати, у чому корисність бесіди; порівняти попереднє враження про підлеглого з думкою, яка склалася після бесіди; критично оцінити свою поведінку і з'ясувати причини власних помилок або недоліків, якщо вони мали місце. Все це допоможе менеджеру в подальшій роботі.

Прийом підлеглих з особистих питань слід здійснювати в суворо визначені для цього дні й години. Це, як правило, в кінці робочого дня. Різноманітність запитань, з якими доводиться стикатися менеджеру під час таких прийомів, вимагають від нього не тільки широкої ерудиції, а й максимальної уваги і чуйності при задоволенні навіть незначних особистих прохань. Відомі випадки, коли неухвалене ставлення менеджера до особистих, нібито незаконних прохань підлеглих, ставали причиною їх звільнення з роботи і призводили до плинності кадрів. Разом з тим менеджеру в жодному разі не слід давати обіцянок, у виконанні яких він не впевнений. Невиконання менеджером обіцянок стає відомо у колективі і негативно впливає на авторитет менеджера.



Рисунок 2.15 – Засоби попередження прийому незаявлених відвідувачів

Раціоналізація телефонних розмов

Процес спілкування по телефону передбачає виконання таких основних операцій:

- 1) встановлення зв'язку;
- 2) відрекомендування співрозмовників;
- 3) ознайомлення співрозмовника з предметом розмови (формулювання питання);
- 4) обговорення ситуації (поставленого питання), її аргументування;
- 5) відповіді на запитання співрозмовника;
- 6) підбиття підсумків розмови.



Рисунок 2.16 – Модель раціонального ведення телефонних розмов

Правила телефонної розмови:

1. Усміхайтесь по телефону.
2. Будьте розкутими.

Дзвінок може нервувати вас. Щоб приховати почуття, розправте і опустіть плечі, розслабтеся. Або розмовляйте стоячи – ваш голос буде

лунати глибше й переконливіше, викликаючи у співрозмовника довіру та повагу.

3. Не соромтеся перепитувати.

Якщо ви чуєте голос не того, хто вам потрібний, а тому не впевнені, що вас правильно з'єднали, спокійно з'ясуйте, з ким розмовляєте. Адже біля телефону може бути той, хто заміняє потрібну вам людину на час відпустки. Секретарі доволі часто отримують вказівку від керівника ні з ким певний час їх не з'єднувати. Ваша ввічливість здатна змусити їх забути про цю настанову.

4. Будьте небагатослівні.

Зайнятій справами людині неприємно, якщо її несподівано відволікли від роботи телефонним дзвінком, та ще й змушують довго вислуховувати безупинний словесний потік. Відразу дізнайтеся, чи у зручний для співрозмовника час телефонуєте. Тільки не запитуйте: «Я вам не завадив?» – телефонна розмова «заважає» майже завжди. Краще поцікавтеся: «У вас є дві-три хвилини вільного часу?» Цим ви дасте зрозуміти співрозмовникові, що не маєте наміру зловживати його терпінням і затягувати розмову.

5. Ураховуйте настрої співрозмовника.

Найкращі ваші наміри, ідеї чи пропозиції можуть зазнати краху, якщо абонент зайнятий терміновою роботою, чи, навпаки, вже розслабився в очікуванні вихідних. Це можна визначити «на слух», розпочавши розмову з обережного запитання, наприклад про погоду.

Спробуйте «зіграти на інтонації співрозмовника: «У вас сьогодні якийсь задоволений голос. Певне, справи йдуть чудово?» Якщо почуєте адекватну реакцію – контакт забезпечений.

6. Спрямуйте мовну активність співрозмовника.

У розмові з клієнтом підтверджуйте вашу увагу до його проблеми: «так-так», «добре» тощо. Якщо спілкуєтеся з надокучливим балакуном, не дозволяйте розмові вийти з-під контролю.

7. Не забувайте робити паузи.

Щоб співрозмовник усвідомив сказане вами чи зробив за потреби запис у блокноті, дайте йому таку змогу – зупиняйте час від часу розмову.

8. Будьте зосереджені.

Під час телефонної розмови не варто займатися сторонніми справами, думати про них, оскільки співрозмовник відчує вашу незібраність і сприйме її як неповагу.

9. Хороше запитання – це вже половина відповіді.

Співрозмовника не вдасться викликати на довірливу розмову, якщо ставити йому запитання, на які достатньо відповідати «так» чи

«ні». Ви більше дізнаєтеся, починаючи свої запитання словами «хто», «де», «коли» і «як».

10. Мисліть і говоріть позитивно.

Намагайтеся уникати негативних відповідей. Якщо не можете дати вичерпної відповіді, запропонуйте співрозмовникові додаткову інформацію.

11. Службовий телефон – не ваша власність.

Розмови особистого характеру неприйнятні на роботі. Це викликає роздратування колег. Якщо це робить керівник, він подає цим поганий приклад.

12. Телефон ніколи не замінить вам особистого спілкування.

Не варто користуватися телефоном, якщо поздоровляєте людину з сімейними святами, коли висловлюєте співчуття чи дякуєте за подарунок, запрошуєте на весілля тощо. Це правило можна порушити тільки за неможливості особистої зустрічі.

4. Технологія проведення нарад та зборів

Нарада – форма управлінської діяльності, змістом якої є спільна робота певної кількості учасників управлінського процесу.

Засідання – форма організаційної роботи постійно діючого органу (комітету, колегії, ради, комісії, групи).

Збори – присутність у певному місці людей, об'єднаних конкретною метою (збори працівників підприємства, підрозділу, членів товариства тощо).

Класифікація ділових нарад та методика їх раціонального проведення

Усі службові наради за своїм призначенням і характером можна поділити на такі види: пов'язані з опрацюванням рішень, організацією реалізації прийнятих рішень, підсумками будь-якого рішення для оцінки його результатів, вирішенням поточних виробничих завдань тощо. Службові наради – це також одна з форм участі широких кіл рядових працівників в управлінні.

У цьому розумінні вони мають важливе значення в справі демократизації управління. Класифікація ділових нарад подана на рис. 9.3.



Рисунок 2.16 – Класифікація ділових нарад

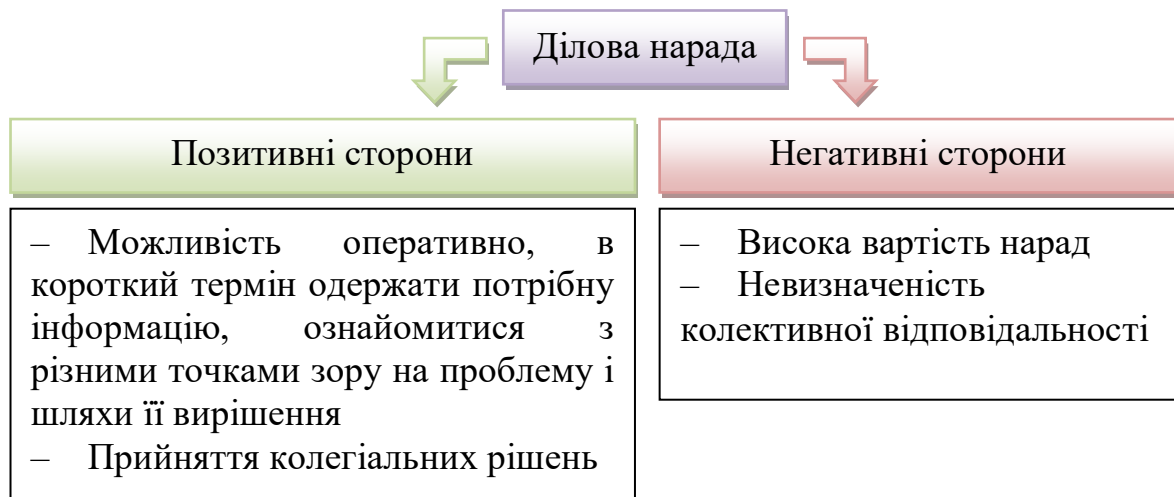


Рисунок 2.17 – Позитивні і негативні сторони ділових нарад

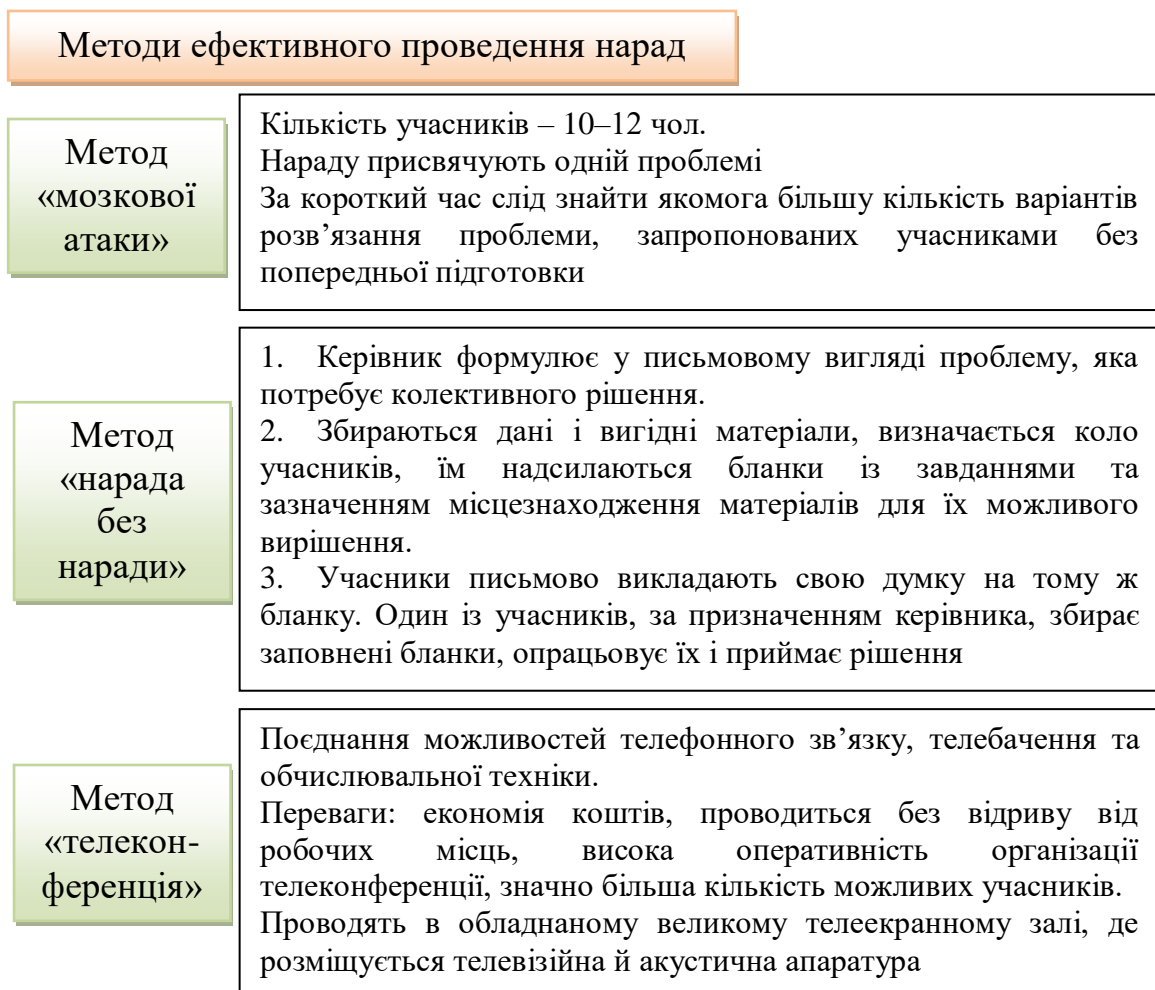


Рисунок 2.18 – Методи ефективного проведення нарад

Методика раціональної підготовки наради



Рисунок 2.19 – Методика раціональної підготовки наради

Готуючись до наради, присвяченої прийняттю рішення, менеджер має здійснити такі заходи:

- заздалегідь вирішити і чітко сформулювати порядок денний, аби на обговоренні винести одне-два (не більше) питань, які менеджер дійсно не може вирішити самостійно або вирішення яких на основі консультацій і особистих контактів менеджера з відповідними спеціалістами є малоефективним;

- обмежити коло учасників наради працівниками, яких безпосередньо стосуються обговорювані питання;
- своєчасно ознайомити всіх з порядком денним, часом і місцем проведення наради і з матеріалами, які стосуються обговорюваних питань (тези доповіді або основного повідомлення, довідки та інший фактичний матеріал, запропоновані проекти рішень тощо);
- попередньо повідомити всіх учасників наради, аби вони були готові висловити свою думку чи відповісти на ті чи інші запитання;
- потурбуватися про те, щоб на нараді були присутні стенографістка або секретар;
- забезпечити підготовку приміщення та організаційної техніки (столи, мікрофони тощо).



Рисунок 2.20 – Технологічна схема підготовки і проведення наради

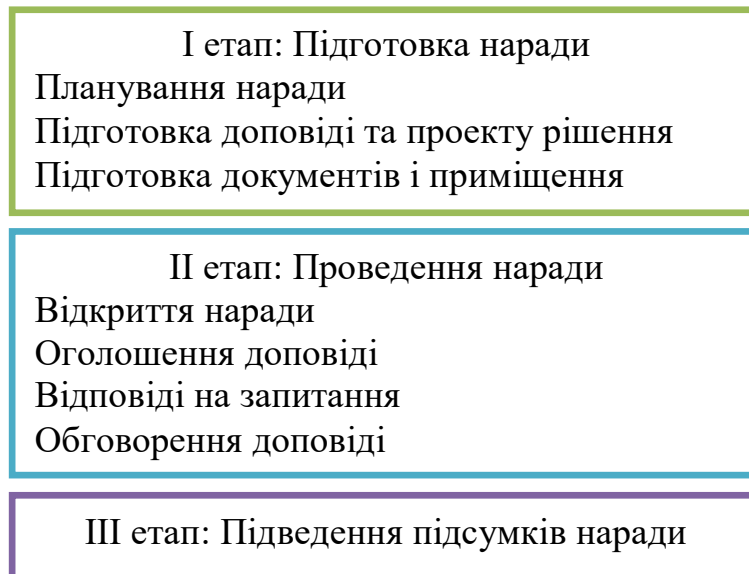


Рисунок 2.21 – Етапи проведення ділової наради

Починати нараду слід у призначений час, навіть якщо є відсутні. У разі якщо відсутні працівники, без яких нараду проводити недоцільно, краще її перенести на інший час. При цьому слід обов'язково з'ясувати причини запізнення або відсутності, до виконавців за зрив наради вжити відповідних заходів і повідомити про це на початку наступної наради.

Менеджер починає нараду коротким вступним словом, в якому формулює основну мету, пропонує регламент виступів, визначає загальну тривалість наради і надає слово промовцям. Він слідкує за дотриманням регламенту роботи і певним чином спрямовує питання, ставлячи з цією метою необхідні запитання всім учасникам наради або пропонує конкретно висловитися тим, чия думка є важливою для прийняття рішення.

Якщо на нараді присутні працівники різного рівня, то для обговорення спірних питань доцільно спочатку надати слово підлеглим, а потім їх безпосереднім керівникам, аби думка останніх не впливала на думку підлеглих. На закінчення наради менеджеру необхідно обов'язково підбити підсумки і конкретизувати результати. Це може бути або остаточне рішення з обговорюваного питання, в якому слід точно і недвозначно зазначити, що і як робити і в якій термін, або доручити конкретній групі спеціалістів підготувати таке рішення або напрям чи програму подальшої роботи з додаткового вивчення й наступного вирішення обговорюваних проблем тощо. У протилежному випадку в підлеглих може скластися враження про недоцільність наради.

Рекомендації менеджеру щодо раціоналізації витрат часу на проведення ділової наради:

- майте попередню думку з обговорюваного питання;
- починайте нараду в чітко призначений час, навіть якщо не всі з'явилися.
- якщо відсутні працівники, відповідальні за питання, що розглядаються, з'ясуйте причину відсутності і перенесіть нараду. Проведіть з ними відповідну бесіду. Якщо треба, накладіть стягнення;
- упевнено керуйте ходом наради;
- по-діловому, конкретно сформулюйте мету, запропонуйте регламент, визначте загальну тривалість наради;
- домагайтеся в ході обговорення діловитості, спрямовуйте суперечки в потрібне русло, стежте за регламентом;
- запитання ставте перед усіма або конкретно запропонуйте висловитися працівнику, думка якого є важливою. Виступаючи, будьте зосереджені, враховуйте склад, рівень та інтереси присутніх, володійте собою;
- завершуючи нараду, підведіть підсумки. Доручіть підготовку рішення чи сформулюйте програму подальшої роботи над проблемою;
- забезпечте наявність стенограми чи протоколу магнітофонного запису.

Робіть так, щоб у підлеглих залишилося враження дієвості та необхідності наради.

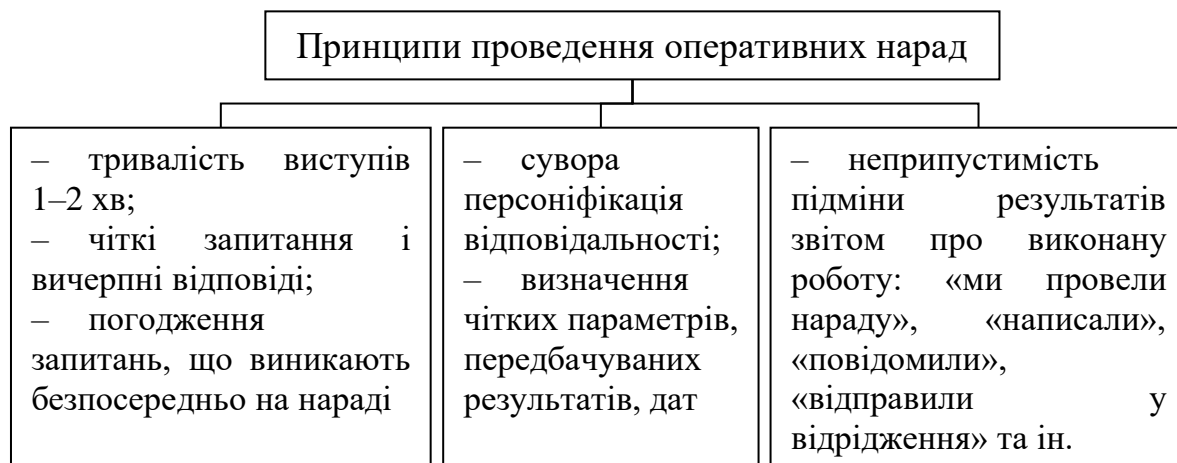


Рисунок 2.22 – Принципи проведення оперативних нарад

Таблиця 2.4 – Характерні типи учасників нарад

Тип	Способи впливу на їх поведінку
«сперечальник»	ведучий повинен зберігати спокій і діловитість. Краще, якщо твердження сперечальника спростовують учасники
«позитивіст»	такому працівникові слід доручити висновки наради, свідомо залучаючи його до дискусії
«всезнайка»	вистіювати його не слід. Краще закликати учасників наради зайняти певну позицію щодо його промови
«балакучий»	такого учасника треба тактовно переривати, нагадуючи про регламент
«сором'язливий»	постановкою нескладних запитань слід зміцнити його впевненість у собі
«негативіст»	визнати, оцінити його знання та досвід
«байдужий»	запитати його про роботу, навести приклад з його сфери інтересів
«значний керівник»	унікати прямої критики, використовуючи техніку «так, але...»
«той, що багато розпитує»	краще не відповідати на його запитання, адресуючи їх учасникам наради

Збори – це по суті різнопланові бесіди. Дуже легко проводити збори у формі бесіди, якщо розглядати всю аудиторію як одну особу й звертатися до неї як до складної людини. Правда, підготовка є більш кропіткою, а визначити досягнуті результати складніше, але правила поведінки як на зборах, так і в приватній бесіді залишаються однаковими.

Правила проведення зборів

1. Поставте перед собою чіткі й важливі завдання. Перш ніж збирати людей, переконайтеся, що збори необхідні.

П'ять причин для скликання зборів:

1) зробити повідомлення, що потребує пояснення, причому воно дасть поштовх до постановки важливих запитань, відповідь на які слід дати відразу;

2) домогтися погодженого рішення або ж одержати більшість голосів по якій-небудь важливій пропозиції;

3) проінструктувати групу людей із питань процедури якоїсь роботи;

4) забезпечити підтримку якого-небудь важливого заходу;

5) викрити й відкинути будь-яку неправдиву чутку, що несприятливо відбивається на роботі підприємства.

2. Передбачте все, що необхідно для вирішення Ваших завдань. Подумайте, що треба зробити, щоб Ваша промова, яку Ви збираєтеся виголосити, досягла мети, бо за нею йтимуть запитання і відповіді. Якщо Вам потрібна допомога або наочне приладдя, який-небудь інший матеріал, то передбачте це заздалегідь і приготуйте.

3. Виділіть час, необхідний для здійснення Ваших завдань, але ніколи не плануйте довготривалих зборів, якщо це не конче необхідно. Краще провести троє коротких зборів, ніж одні тривалі, якщо тільки Ви не маєте виняткового дару оратора, а у присутніх є достатньо вільного часу.

4. Час і місце проведення зборів варто обирати з урахуванням їх впливу на результати. Це винятково важливе правило для успішного проведення зборів. Вибирайте приміщення з гарною акустикою, де люди зможуть вільно розміститися, де не буде жодних перешкод. Призначайте час, який би влаштовував більшість зацікавлених в обговоренні питання осіб. Завчасно повідомляйте про час проведення зборів, щоб люди заздалегідь могли спланувати свій час.

5. Перш ніж відкривати збори, потрібно створити атмосферу взаємної довіри. Якщо Ваше завдання важливе й у Вас репутація гарного керівника, то Вам нема чого турбуватися. Якщо ж з деяких міркувань Вам необхідно домогтися більшої довіри аудиторії, то було б непогано запросити свого керівника або якого-небудь стороннього фахівця і, можливо, попросити його відкрити збори з відповідними коментарями.

6. Від початку й до кінця зборів дотримуйтеся основного напрямку, що веде до наміченої цілі. У цьому випадку слід дотримуватися правила: спочатку й до кінця викладайте ідею, користуючись яскравими й енергійними висловлюваннями, щоб тримати в напруженні увагу й увагу Ваших слухачів. Завжди намагайтеся говорити простою й зрозумілою мовою.

7. Будьте на висоті становища. З самого початку задайте зборам тон, що дозволить присутнім правильно сприйняти те, що Ви збираєтеся їм повідомити. У Вашій промові має бути трохи доречного гумору. Нехай аудиторія сприймає те, що Ви їй пропонуєте, як щось приємне. І навпаки, не намагайтеся жартувати з приводу речей, які сприймаються слухачами серйозно. Пам'ятайте, що б людина не робила – це результат того, в чому вона себе вже переконала. Ви тільки підготовляєте її до цього переконання.

8. Записуйте необхідну Вам інформацію, повідомлення під час зборів. Під час нарад, засідань комісій та інших зборів типу «круглого столу» Ви можете робити замітки й ефективно їх використовувати. Однак, якщо Вам доводиться проводити збори більшого масштабу, то краще відзначати все важливе в пам'яті, а потім з першою ж нагодою перенести на папір. Відразу ж після зборів використайте список контрольних запитань. Це необхідно для того, щоб дати об'єктивну оцінку своїй поведінці й знайти засоби для її вдосконалення в майбутньому.

9. Закривайте збори після виконання наміченого завдання. Оскільки в переважній більшості випадків Ви не можете напевно сказати, чи прийняла аудиторія Вашу позицію (пропозицію), то краще ще раз підкреслити позитивну сторону своєї пропозиції. Зверніться до своїх слухачів з прямим закликком до співробітництва й знову повторіть, які вигоди це дає. Але ніколи не вдавайтеся до погроз.

5. Класифікація й основні функції переговорів

Переговори – взаємозв'язок між людьми, призначений для досягнення угоди, якщо інтереси обох сторін співпадають або суперечать один одному

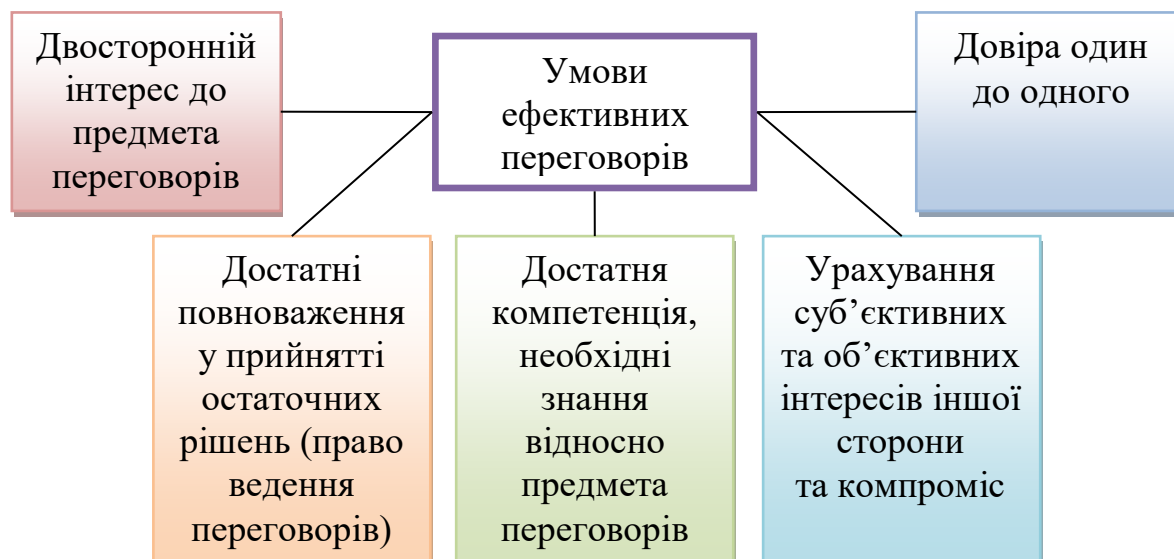


Рисунок 2.23 – Умови ефективних переговорів

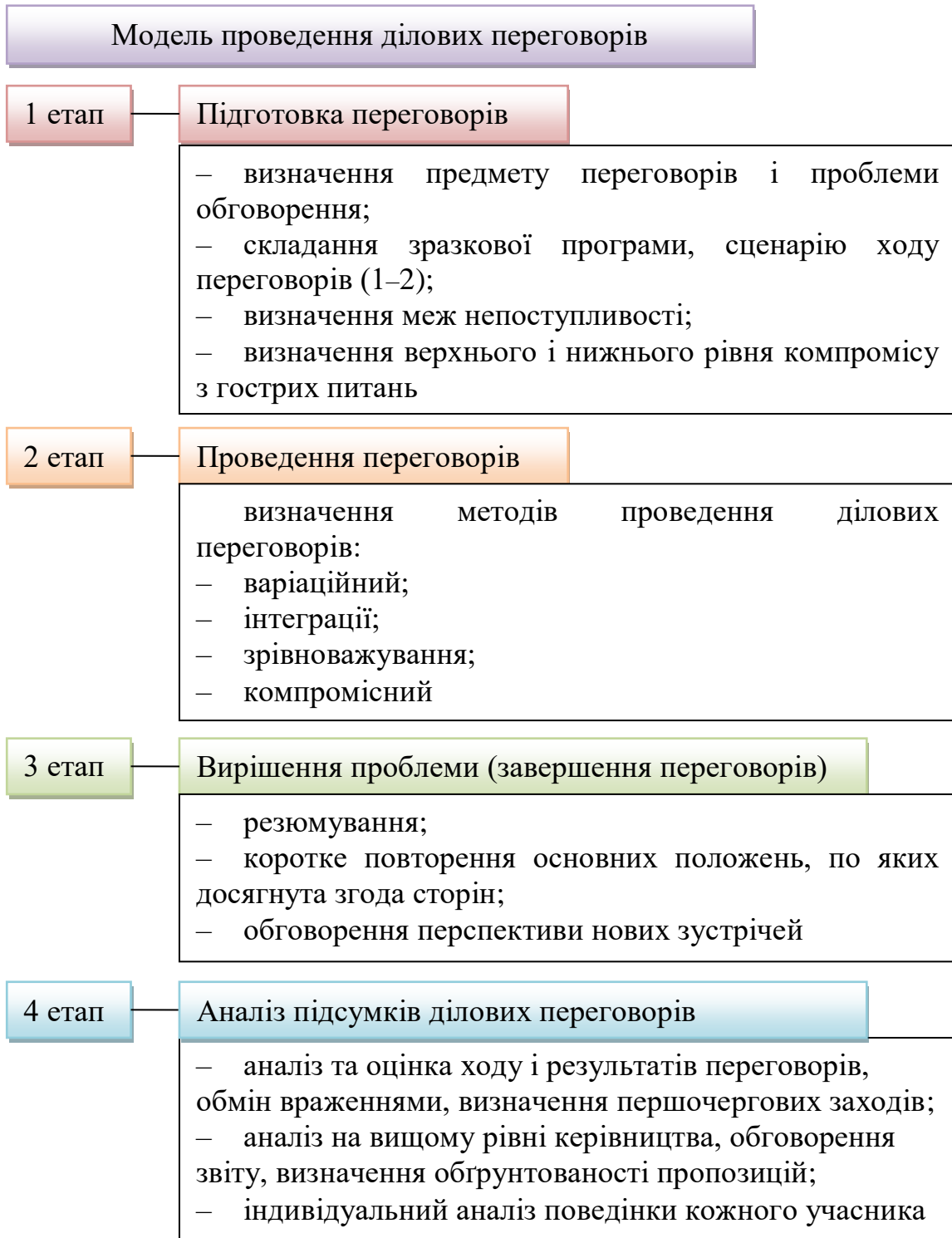


Рисунок 2.24 – Модель проведення ділових переговорів

Стадії проведення переговорів

1. Підготовка до переговорів (до відкриття переговорів)

Перед початком будь-яких переговорів важливо добре до них підготуватися – *провести діагностику* стану справ, визначити сильні й слабкі сторони учасників конфлікту, з'ясувати, хто буде вести переговори й інтереси якої із груп вони представляють.

Крім збору інформації, необхідно чітко сформулювати свої цілі в переговорах.

Процедурні запитання, які проробляються на цій стадії:

1. Де краще проводити переговори?
2. Яка атмосфера очікується на переговорах?
3. Чи важливі в майбутньому добрі відносини з опонентом?

Запитання для визначення мети участі в переговорах:

- У чому полягає основна мета проведення переговорів?
- Які є альтернативи? Реально переговори проводяться для досягнення результатів, які були б найбільш бажаними й допустимими;
- Якщо угода не буде досягнута, як це відіб'ється на інтересах обох сторін?
- У чому полягає взаємозалежність опонентів і як це виражається зовні?

Досвідчені фахівці вважають, що від цієї стадії, якщо вона правильно організована, на 50% залежить успіх всієї подальшої діяльності.

Таблиця 2.5 – Можливі цілі й результати участі в переговорах

Формулювання цілей	Можливі результати
Максимально відображають наші інтереси	Найбільш бажані для нас
Ураховують наші інтереси	Допустимі
Практично не враховують наші інтереси	Мало прийнятні
Зачіпають наші інтереси	Зовсім неприйнятні

2. Попередній вибір позиції (первинні заяви учасників про їхні позиції в даних переговорах)

Ця стадія дозволяє реалізувати дві цілі учасників переговорного процесу: показати опонентам, що їхні інтереси вам відомі й ви їх враховуєте; визначити поле для маневру й спробувати залишити в ньому якнайбільше місця для себе.

Звичайно переговори починаються із заяв обох сторін про їхні бажання й інтереси. За допомогою фактів і принципової аргументації сторони намагаються зміцнити свої позиції.

Якщо переговори проходять за участю посередника (провідного переговорника), то він повинен дати кожній стороні можливість висловитися й зробити все від нього залежне, щоб опоненти не перебивали одне одного.

Функції провідного переговорника (ведучого):

- визначає фактори стримування сторін й управляє ними;
- визначає допустимий час на обговорювані запитання;
- визначає наслідки від неможливості досягти компромісу;
- пропонує способи прийняття рішень: простої більшості, консенсусу;
- визначає процедурні запитання.

3. Пошук взаємоприйняттого рішення (психологічна боротьба, установлення реальної позиції опонентів)

На цьому етапі сторони визначають можливості один одного, чи реальні вимоги кожної зі сторін і як їх виконання може відбитися на інтересах іншого учасника. Опоненти представляють факти, вигідні тільки їм, заявляють про наявність у них усіляких альтернатив. Тут же можливі різні маніпуляції й психологічний тиск на головуючого, захоплення ініціативи всіма можливими способами. Мета кожного з учасників – домогтися рівноваги або невеликого домінування.

Завдання посередника на цьому етапі – пустити в хід можливі комбінації інтересів учасників, сприяти внесенню великої кількості варіантів рішень, спрямувати переговори в русло пошуку конкретних пропозицій. Якщо переговори починають набувати різкого характеру, що зачіпає одну зі сторін, головуючий повинен знайти вихід із ситуації, що склалася.

4. Завершення (вихід із кризи або переговорного тупика)

До цього етапу вже існує значна кількість різних варіантів і пропозицій, але угода по них ще не досягнута. Час спливає, збільшується напруженість виникає нагальна необхідність прийняття якогось рішення. Кілька останніх поступок, зроблених обома сторонами, можуть врятувати справу. Але тут важливо пам'ятати, які поступки не впливають на досягнення їхньої основної мети (табл. 2.5), а які зводять нанівець усю попередню роботу.

Головуючий, використовуючи надану йому владу, регулює ці розбіжності й підводить сторони до компромісу.

Загальні рекомендації з вирішення конфліктної ситуації на переговорах:

1. *Визнати факт існування конфлікту*, тобто визнати наявність протилежних цілей, методів у опонентів, визначити самих учасників.

2. *Визначити можливість переговорів*. Після визнання конфлікту й неможливості його одразу вирішити доцільно домовитися про можливість проведення переговорів й уточнити, яких саме: з посередником чи без нього і хто може ним бути, щоб він однаково влаштував обидві сторони.

3. *Погодити процедуру переговорів*. Визначити, де, коли і як почнуться переговори, тобто обговорити строки, місце, процедуру їх ведення, початок спільної діяльності.

4. *Виявити коло запитань, що складають предмет конфлікту*. Основна проблема полягає в тому, щоб визначити в спільно використовуваних термінах, що є предметом конфлікту.

5. *Розробити варіанти рішень*. Сторони під час спільної роботи пропонують кілька варіантів рішень із розрахунком витрат по кожному з них та з урахуванням можливих наслідків.

6. *Прийняти погоджене рішення*. Після розгляду можливих варіантів, при взаємному обговоренні й за умови, що сторони дійшли згоди, доцільно це загальне рішення представити в письмовому вигляді: комюніке, резолюції, у договорі про співробітництво тощо. В особливо складних або відповідальних випадках письмові документи складаються після кожного етапу переговорів.

7. *Реалізувати прийняте рішення на практиці*. Якщо спільні дії закінчуються тільки прийняттям опрацьованого й погодженого рішення, а далі нічого не відбувається й не змінюється, то це може стати детонатором інших, більш сильних і тривалих конфліктів. Причини, що викликали перший конфлікт, не зникли, а тільки посилилися невиконаними обіцянками. Повторні переговори проводити буде набагато складніше.

Стилі поведінки партнерів на переговорах визначаються двома основними факторами:

– Який кінцевий результат передбачає досягти кожна сторона – тут можливі два стилі проведення переговорів:

а) заснований «на положенні»;

б) заснований «на інтересі».

– Як поведуться партнери при обговоренні питань – тут також можливі два стилі:

а) заснований «на глибокому змісті»;

б) заснований «на глибокому контексті».

Таблиця 2.6 – Характеристика стилів поведінки на переговорах

Основа			
«на положенні»	«на інтересі»	«на глибокому змісті»	«на глибокому контексті»
Турбота про особисті інтереси, захист свого «основного напрямку»	Прагнення до співробітництва, відкритість для обміну інформацією	Ясність, чіткість і дослівна інтерпретація наведених доказів	Вивчення партнера, психодіагностика його поведінки
Компенсація поступок за рахунок одержання іншого зиску	Повага до партнера, прагнення йому допомогти	Вирішення проблеми логічним шляхом	Наголос на внутрішньому значенні спілкування
Напад, тиск на партнера, використання драматичних прийомів, затягування перемовин, виведення партнера з рівноваги	Порозуміння між партнерами, встановлення об'єктивних норм чесності, демонстрування довіри	Використання незаперечних фактів, схем, документів, письмових угод, точне визначення термінів	Використання натяків, реплік двозначного характеру
Чіткість контракту, його деталізація	Гнучкість контракту, його пристосованість до змін, інтуїтивність	Лівостороннє мозкове вирішення проблем	Правостороннє мозкове вирішення проблем
Одна конкретна угода. Гасло «виграш-програш». Чим більшого домагається одна сторона, тим більше має поступитися інша. Обидві сторони намагаються збільшити свої переваги	Довгострокове договірне співробітництво. Гасло «виграш-виграш». Під час переговорів створюється сприятлива атмосфера для обміну технічними і технологічними інноваціями у певній галузі, економічною інформацією	Символ «сфокусована світлова пляма». Спілкування характеризується відносно незначним наголосом на слова та на зовнішній, формальний бік. Основний наголос переноситься на зміст спілкування	Символ «широкий промінь прожектора». Мета спілкування полягає в тому, щоб співчутливо і точно «читати» свого партнера й візуально діагностувати його поведінку та емоції

Шляхом комбінування зазначених стилів можна встановити чотири квадранти переговорів (рис. 2.25):

- з основою на контексті й інтересі (1);
- з основою на змісті й положенні (2);
- з основою на контексті та положенні (3);
- з основою на змісті та інтересі (4).

Суперечності й конфлікти можуть, як правило, з'являтися між партнерами, стилі спілкування яких належать до протилежних квадрантів (1–3; 2–4).

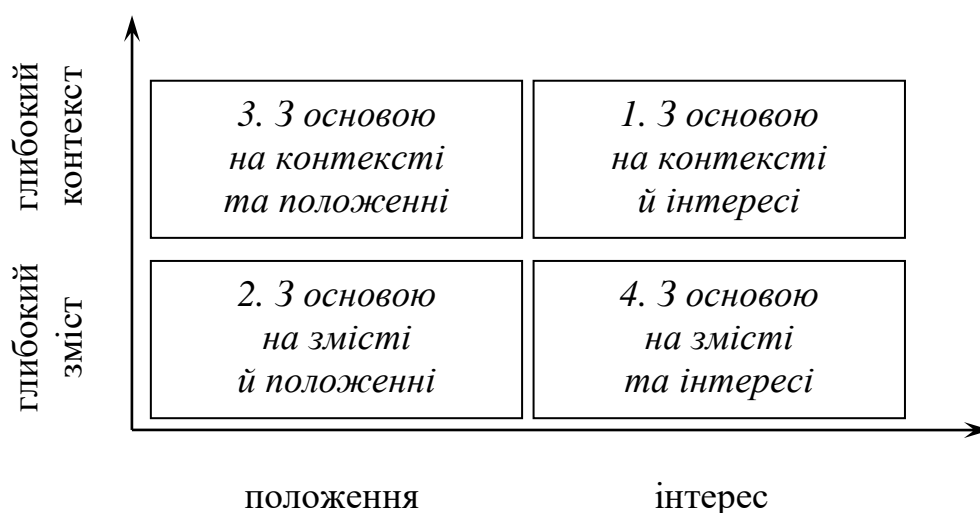


Рисунок 2.25 – Квадранти переговорів

На деяких етапах переговори неможливі, тому що ще рано, а на інших вже буде пізно їх починати, і тоді залишається вдатися до відповідних агресивних дій.

Таблиця 2.7 – Можливості переговорів на різних стадіях конфлікту

Етапи розвитку конфлікту	Можливості переговорів
Напруженість, незгода	Переговори проводити зарано, ще не всі складові конфлікту визначилися
Суперництво, ворожість	Переговори раціональні
Агресивність	Переговори за участю третьої сторони
Насильство, воєнні дії	Переговори неможливі, доцільними є відповідні агресивні дії

Умови, що уможливають ведення переговорів:

- існування взаємозалежності сторін, що беруть участь у конфлікті;
- відсутність значного розходження в можливостях суб'єктів конфлікту;
- відповідність стадії розвитку конфлікту можливостям переговорів;
- участь у переговорах сторін, які реально можуть приймати рішення в певній ситуації.

Уважається, що переговори доцільно вести тільки з тими особами, які володіють ситуацією, що склалася, і можуть вплинути на результат події.

Групи, інтереси яких зачіпаються у конфлікті:

первинні групи – порушені їхні інтереси; вони самі беруть участь у конфлікті, але не завжди від них залежить успішне ведення переговорів;

вторинні групи – порушені їхні інтереси, але вони відкрито не проявляють свою зацікавленість; їхні дії приховані до певного часу;

можуть існувати *треті особи*, також зацікавлені в конфлікті, але ще більш приховані за зовнішнім проявом одного конфлікту

Засади ораторського мистецтва

Основні етапи підготовки промов

1. Вибір теми. Тема повинна бути актуальною. Назва теми має бути чіткою, конкретною і короткою, але має відображати зміст і обов'язково зацікавити слухачів. Від складу аудиторії залежить і вибір теми, манера поведінки, зовнішній вигляд, засоби виразності мовлення тощо. Склад аудиторії може бути найрізноманітніший, від цього залежить і стиль промови (лаконічний, довірливий, менторський, дружній, урочистий тощо).

2. Добір матеріалу та його опрацювання. Для підготовки справді цікавої за змістом промови необхідно зібрати якомога більше відомостей, фактів, прикладів, ілюстративних матеріалів з обраної теми, використовуючи різноманітні джерела: офіційні документи, наукову та науково-популярну літературу, довідники, періодичні видання, результати соціологічних опитувань, а також власні знання та досвід.

3. Аналіз, систематизація, осмислення матеріалу, визначення, які саме відомості необхідно обов'язково використати в промові. Збір матеріалу – це не просто процес читання джерел і вивчення певного матеріалу, а ще й осмислення теми, під час якого бажано всі власні

думки занотовувати. Посилання на джерела мають бути короткими й вираженими власними словами. Не треба перевантажувати промову частим цитуванням, адже чужі слова потрібно використовувати як вдале висловлення власної думки, а не як докази. Саме на цьому етапі формується власна позиція щодо предмета промови, формулюються власні думки, а також прогнозується реакція аудиторії.

4. Складання плану, який визначатиме порядок висвітлення матеріалу. Формулювання пунктів плану теж мають бути чіткими. У деяких випадках допускається зачитати план слухачам після оголошення теми (особливо, коли промови є навчальними лекціями). За своєю структурою плани можуть бути простими чи складними (розширені підпунктами), із логічно витриманим, послідовним і природним переходом від одного пункту до іншого.

Загальні правила і принципи побудови промови

Найбільш популярною є трискладова структура промови, яка містить вступ, основну частину і висновки.

Досвідчені промовці рекомендують починати промову з цікавого прикладу, крилатого вислову, цитати чи запитання. В основній частині належить дотримуватися одного з методів викладу матеріалу:

- дедуктивного (від загального до окремого);
- індуктивного (від окремого до загального);
- зіставлення (відомого з новим повідомленням);
- концентричного (проблема озвучується, а потім поглиблено вивчається);
- історичного (виклад матеріалу в хронологічній послідовності).

Основними принципами успішної промови є послідовність (кожна думка логічно пов'язана з попередньою) і змістовне підсилення (переконливість аргументів підсилюється до кінця промови). У процесі сприйняття промови діє принцип, суть якого полягає в тому, що запам'ятовується початок і кінець. Вступ зацікавлює аудиторію, а висновки, закликаючи до активних дій, підсилюють ефективність промови.

Контрольні запитання

1. Охарактеризуйте методи планування особистої діяльності менеджера.
2. Розкрийте зміст видів розподілу управлінської праці.
3. За якими напрямками здійснюється вертикальний розподіл управлінської праці?

4. Яку структуру мають витрати робочого часу керівників, фахівців та технічних виконавців?
5. Які принципи лежать в основі розподілу управлінських функцій?
6. Розкрийте зміст принципів взаємодії керівника з підлеглими.
7. Розкрийте сутність делегування повноважень. Які основні перешкоди делегуванню?
8. Охарактеризуйте форма передачі розпоряджень за ступенем категоричності. Яких ключових принципів розпорядчої діяльності слід дотримуватися?
9. У чому полягають особливості нормування праці керівників, фахівців та технічних виконавців? Охарактеризуйте методи нормування управлінської праці.
10. Як здійснюється аналіз використання робочого часу керівників та спеціалістів?
11. Назвіть найважливіші «поглиначі» часу керівників та спеціалістів.
12. Як здійснюється прийом відвідувачів?
13. Яких правил слід дотримуватися для раціонального ведення телефонних розмов?
14. Охарактеризуйте ділові наради за цілями, способом проведення, ступенем підновленості, періодичністю, кількістю та складом учасників.
15. Які Ви знаєте методи ефективного проведення нарад?
16. Яких правил слід дотримуватися для раціонального проведення зборів?
17. Назвіть умови ефективних переговорів.
18. Розкрийте зміст моделі проведення ділових переговорів.
19. У чому полягають загальні рекомендації з вирішення конфліктної ситуації на переговорах?
20. Охарактеризуйте стилі поведінки на переговорах.
21. Які існують можливості переговорів на різних стадіях конфлікту? Які умови уможливають ведення переговорів?
22. Охарактеризуйте основні етапи підготовки та загальні правила і принципи побудови промови.

Тема 3

ОРГАНІЗОВУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ МЕНЕДЖЕРА

1. Об'єктивні основи виникнення і розвитку управлінської праці.
2. Сутність, значення та завдання наукової організації праці на сучасному етапі.
3. Основні вимоги до організації робочого місця менеджера.
4. Методи і засоби раціональної обробки текстових матеріалів.

1. Об'єктивні основи виникнення і розвитку управлінської праці

Основні ознаки менеджменту як виду управління та діяльності

Для досягнення своїх цілей організації потрібен менеджмент, а він не може існувати поза організацією

Потребу в менеджменті викликає необхідність **координації** діяльності людей, які виконують певну роботу

Вихідним моментом менеджменту є **людина**, її потреби, інтереси, мотиви, цінності, установки. Це відображається як в управлінні внутрішніми процесами діяльності людей, так і процесами поведінки організації у зовнішньому середовищі

Менеджмент віддає перевагу **економічним** методам і засобам управління. Найяскравіше це відображається у маркетингу (у центрі уваги – споживач)

Менеджмент – механізм, що забезпечує ефективне використання **обмежених ресурсів** (матеріальних, фінансових, людських, інформаційних)

Певна **об'єктивність** і **незалежність** від корисливості власників та авторитарної волі державних чиновників

Здатність швидко **перебудовуватися** відповідно до умов, які змінюються, – організація інноваційного типу

Основні ознаки менеджменту як виду управління та діяльності

Професіоналізм управління як одна із головних вимог до менеджменту та персоналу – менеджменту треба вчитися, освоюючи сферу міждисциплінарних знань

Менеджмент висуває комплекс вимог до **особистих властивостей** менеджера. Від менеджера вимагають розширювати діяльність і одночасно підтримувати рівновагу, що перетворює управління у командний вид спорту, де кращими гравцями є люди з непересічними здібностями

Зміст та особливості управлінської праці

Управлінська праця – це планомірна діяльність працівників адміністративно-управлінського персоналу, спрямована на організацію, регулювання, мотивацію і контроль за роботою співробітників організації

Зміст управлінської праці залежить від його об'єкта і визначається структурою виробничих процесів, прийомами праці, її технічним оснащенням, а також взаєминами, що виникають у процесі виконання управлінських функцій

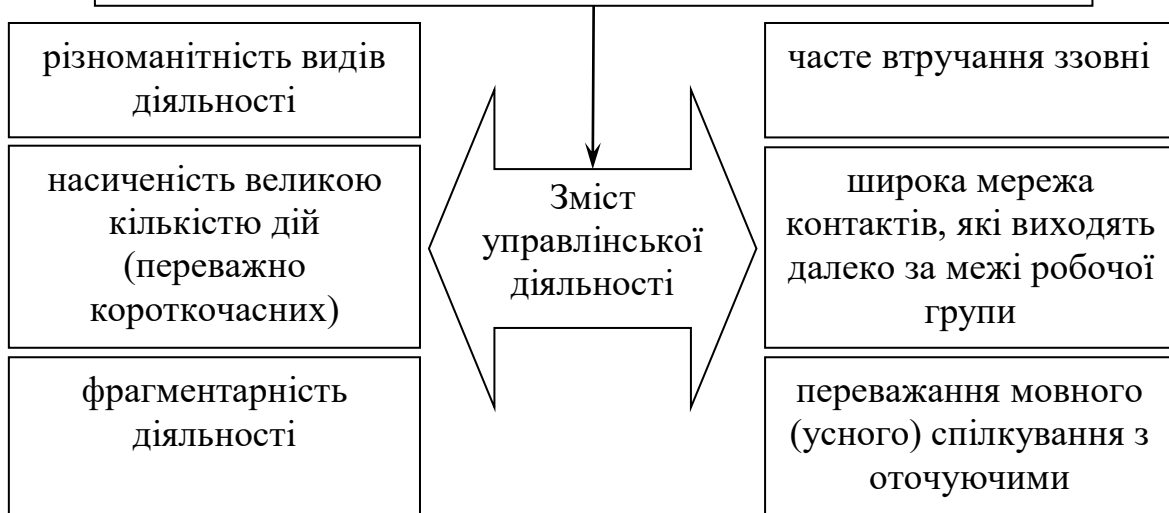


Рисунок 3.1 – Характеристика змісту управлінської праці



Рисунок 3.2 – Особливості управлінської праці

Таблиця 3.1 – Класифікація видів діяльності менеджера

Критерій	Види	
Зміст	Комплексні Економічні Комерційні	Технічні Кадрові Технологічні тощо
Характер ініціативи	З власної ініціативи З ініціативи підлеглих Із зовнішньої ініціативи	
Період	Перспективні	Поточні
Предмет діяльності	Робота з фіксованою інформацією Ділові контакти	
Періодичність повторення	Регулярні	Нерегулярні
Фіксованість у часі	Жорстко фіксовані Ті, що мають певні часові рамки	
Терміновість	Термінові	Нетермінові
Важливість	Важливі	Менш важливі



Рисунок 3.3 – Структурування управлінської роботи за змістом процесу

Завдання менеджера в управлінні діяльністю підприємства:

- розробляти і проводити стратегічну та тактичну політику підприємства в конкурентному середовищі;
- організувати та координувати колективну працю по виробництву товарів і наданню послуг; забезпечувати ефективне узгоджене використання трудових, матеріальних та фінансових ресурсів;
- організовувати та планувати, здійснювати поточний контроль і координацію діяльності, делегувати повноваження; добирати виконавців і розподіляти обов'язки, інструктувати;
- упроваджувати ефективні технології виробництва та обслуговування;
- контролювати дотримання технології виробництва та обслуговування, охорони праці та техніки безпеки; захист довкілля від забруднення і стан навколишнього середовища;
- здійснювати управління інноваційними процесами, спонукати працівників до творчої діяльності, підтримувати нові ідеї;
- організовувати маркетингові дослідження, аналізувати стан і динаміку попиту, формувати попит та стимулювати збут; вести рекламну та консультаційну роботу;
- забезпечувати необхідний рівень якості товарів та послуг, здійснення комерційних операцій та проведення матеріально-технічного постачання і товароруку, укладання та реалізацію контрактів;
- координувати зовнішньоекономічну діяльність;
- розробляти варіанти управлінських рішень, обґрунтовувати вибір оптимального (виходячи з критеріїв соціально-економічної ефективності та екологічної безпеки) і забезпечувати контроль за виконанням;
- вести діловодство;
- володіти навичками пошуку, збирання і використання інформації, використовувати інформаційні технології менеджменту, економіко-математичні моделі та методи; працювати на комп'ютерах та іншій оргтехніці;
- практично використовувати навички раціональної організації управлінської праці;
- спрямувати діяльність колективу на захист інтересів України при здійсненні комерційної діяльності на внутрішньому та зовнішньому ринках;
- захищати права споживачів;

- вирішувати питання добору, оцінювання, наймання, виховання, розвитку та вивільнення кадрів, концентрувати зусилля на безперервному підвищенні якості роботи персоналу;
- використовувати методи наукової організації праці і оргпроекування, ефективні системи мотивації та оплати праці;
- вирішувати конфліктні ситуації в колективі та здійснювати профілактику конфліктів;
- формувати організаційну культуру бізнесу на підприємстві;
- формувати у працівників підприємства науковий світогляд і сприйняття духовних цінностей;
- забезпечувати соціальний захист працівників;
- оцінювати виробничо-економічний потенціал організації, планувати та прогнозувати діяльність організації чи підрозділу; розраховувати обсяги діяльності та динаміку розвитку;
- оцінювати дані статистичної звітності та бухгалтерського обліку з основних господарських операцій;
- працювати з банками та іншими кредитно-фінансовими установами; контролювати всі види розрахунків;
- забезпечувати ризикозахищеність та конкурентоспроможність діяльності підприємства;
- вільно володіти державною, однією іноземною мовою, а також уміти користуватися однією зі слов'янських мов у своїй професійній діяльності.

Керівництво – це процес впливу на підлеглих, який є способом заставити їх працювати на досягнення єдиної мети.

Таблиця 3.2 – Порівняльна характеристика трьох типів керівників

Характеристика	«Автократ»	«Демократ»	«Ліберал»
1	2	3	4
Спосіб прийняття рішень	Усі питання вирішує сам	Перед прийняття рішень радиться з підлеглими	Чекає на вказівки від керівництва
Спосіб доведення вказівок до виконавців	Наказує, віддає команди і розпорядження	Пропонує, просить	Просить

Продовження табл. 3.2

1	2	3	4
Спосіб розподілу відповідальності	Бере на себе чи перекладає на підлеглих	Відповідальність розподіляється відповідно до посад	Знімає з себе всяку відповідальність
Ставлення до ініціативи підлеглих	Повністю глушить	Хвалить, використовує в інтересах справи	Віддає ініціативу в руки підлеглих
Ставлення до підбору кадрів	Побоюється кваліфікованих працівників	Підбирає ділових, грамотних працівників	Підбором кадрів не займається
Оцінювання рівня власних знань і умінь	«Усе знає і все вміє»	Постійно підвищує кваліфікацію	Підвищує свої знання
Стиль спілкування	Витримує дистанцію	Любить спілкуватись, налаштований дружньо	Уникає спілкування
Характер відносин з підлеглими	Залежить від настрою	Рівні відносин з усіма, постійний самоконтроль	М'який, добрий
Ставлення до дотримання дисципліни	Прихильник жорсткої, формальної дисципліни	Застосовує індивідуальний підхід, прихильник розумної дисципліни	Вимагає формального дотримання дисципліни
Ставлення до методів морального впливу	Покарання вважає основним способом стимулювання, заохочує любимчиків	Постійно використовує різні способи стимулювання	Використовує різні способи стимулювання
Характеристика за М.Л. Пілічевим	«Роби помісму»	«Роби, як домовилися»	«Роби, як хочеш»

Закони розвитку організації праці

Закон кооперування праці

відбиває перехід від індивідуальної до спільної праці зайнятих працівників, які взаємодіють у пов'язаних трудових процесах

Закон поділу праці

проявляється у виділенні і відокремленні специфічних трудових функцій у межах технологічного процесу і закріпленні їх як самостійних

Закон свідомої підтримки та розвитку організації праці

проявляється в об'єктивній необхідності управління у зв'язку з появою і поглибленням ускладнення організації. Стихійний розвиток більш-менш складних форм організації неминуче призведе до припинення їх існування і буде замінено свідомим, планомірним, науковим управлінням

Закон відповідності матеріально-технічної бази й форм організації праці

Впровадження нових видів техніки і нових технологій у виробництві викликає до життя різні види й режими праці та відпочинку працівників, різні форми нормування і оплати праці працівників різноманітних спеціальностей і кваліфікацій

Закон зміни праці

Зміни праці тісно пов'язані з формами його поділу, рівнем й потенційними можливостями зростання продуктивності праці, рівнем і змінами загальної культури та кваліфікації працівників, раціональним використанням життєвих сил

Закон відповідності форм організації праці психофізіологічним можливостям людини

В організації праці необхідно враховувати її інтенсивність, науково обґрунтовані режими праці та відпочинку, витрати нервової і фізичної енергії, ергономічні вимоги



Рисунок 3.4 – Критерії оптимізації трудових процесів

2. Сутність, значення та завдання наукової організації праці на сучасному етапі

Наукова організація праці – це така її організація, яка базується на досягненнях науки та передовому досвіді, систематично впроваджуваних у виробництво, що дозволяє найкращим способом поєднати техніку і людей у єдиному виробничому процесі, забезпечує найбільш ефективно використання матеріальних і трудових ресурсів, безперервне підвищення продуктивності праці, сприяє збереженню здоров'я людини і поступовому перетворенню праці в першу життєву потребу людини.



Рисунок 3.5 – Завдання наукової організації праці

Основні принципи і напрями наукової організації праці менеджера

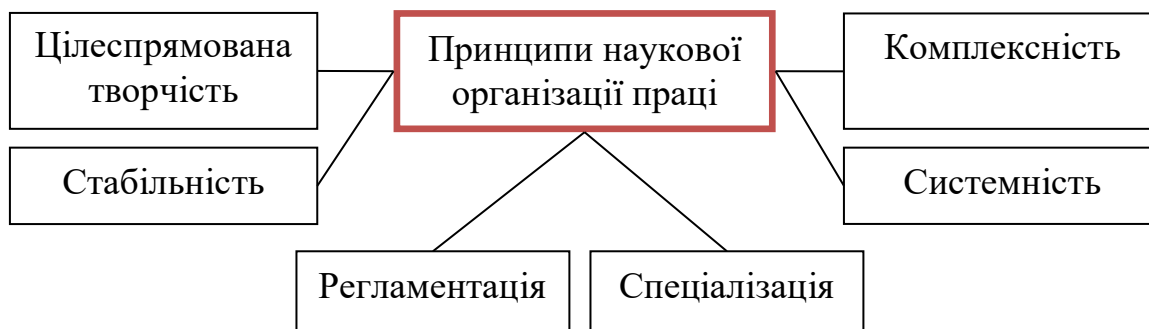


Рисунок 3.6 – Принципи наукової організації праці

Принцип комплексності – удосконалення організації праці має здійснюватися за всіма її елементами (напрямами), ураховуючи всі аспекти – організаційний, правовий, економічний, технічний, психофізіологічний і соціальний. *Організаційний* аспект передбачає, зокрема, встановлення певного порядку проведення роботи з кожного напрямку НОУП, *правовий* – відповідність прав і відповідальності кожного працівника (колективу) за покладені на нього функції, *технічний* – виявлення і реалізацію можливостей ефективного використання техніки (засобів праці). *Економічний* аспект потребує сумісності витрат і результатів праці, створення стимулів до високоефективної праці при відносному зменшенні витрат на утримання апарату управління.

Принцип системності доповнює принцип комплексності. Системність потребує взаємозв'язку вдосконалення організації праці, виробництва й управління, механізації і автоматизації процесів управлінської діяльності.

Принцип регламентації передбачає встановлення і суворе дотримання певних правил, положень, інструкцій, нормативів. При цьому важливо розмежувати елементи організації праці, за якими потрібна жорстка регламентація, від тих її елементів, за якими можлива саморегламентація свого часу, тобто вільний вибір форм і методів організації праці, виходячи з наявних рекомендацій.

Принцип спеціалізації полягає в закріпленні за кожним структурним підрозділом підприємства, а всередині його – за кожним працівником певних функцій, робіт або операцій. Послідовне здійснення спеціалізації створює передумови для підвищення продуктивності праці управлінського персоналу, а отже, скорочення його чисельності.

Принцип стабільності передбачає постійність виконуваних функцій, способів їх здійснення структурою управлінського апарату. Звичайно постійність не можна розуміти як незмінність – організація праці повинна бути гнучкою, здатною до перебудови, якщо це викликано об'єктивною необхідністю.

Принцип цілеспрямованої творчості переслідує дві взаємопов'язані цілі: забезпечення творчого підходу при проектуванні і впровадженні наукової організації праці і максимальне використання творчого потенціалу працівників.

Основні напрями наукової організації праці у сфері управління:

1) удосконалення форм розподілу і кооперації праці, раціональне використання кадрів: відбір і розстановка, розподіл функцій, кооперування обов'язків, організація творчої праці;

2) покращення організації і обслуговування робочих місць керівників: раціональне планування, оснащення сучасними технічними засобами, обслуговування;

3) раціоналізація прийомів і методів праці: планування особистої праці, вивчення і відбір передових методів праці, застосування передових методів і прийомів управлінської праці;

4) покращення умов праці: моральний мікроклімат, психофізіологічні умови, санітарно-гігієнічні умови, безпека праці, естетичні умови (колір та оформлення інтер'єру, функціональна музика тощо);

5) удосконалення організації інформації, автоматизація інформаційної праці, покращення бібліотечного обслуговування, удосконалення документообігу;

6) удосконалення нормування і стимулювання праці: розширення сфери застосування норм управлінської праці, підвищення якості і обґрунтованість норм, модернізація нормативних матеріалів, впровадження в оплату праці диференційованих показників, оптимальне співвідношення матеріальних і моральних стимулів;

7) удосконалення підготовки (перепідготовки) і підвищення кваліфікації керівних кадрів: підвищення якості підготовки керівних кадрів, широке використання систем підвищення кваліфікації, тренування і відпрацювання техніки особистої праці, удосконалення самоосвіти;

8) виховання свідомого і творчого ставлення до праці: закріплення дисципліни праці, підвищення її продуктивності, плідотворна участь у науково-практичній роботі, активна суспільна діяльність.

3. Основні вимоги до організації робочого місця менеджера

Під робочим місцем працівника апарату управління мається на увазі зона його трудової діяльності, оснащення необхідними засобами праці.

Завдання, в яких використовується поняття «робоче місце»	
Організаційно-технологічне проектування та календарне планування	Управління зайнятістю та забезпечення підприємства людськими ресурсами
Робоче місце – частина виробничого простору, оснащена засобами праці для виконання елементів управлінського чи виробничого процесу одним співробітником або групою	Робоче місце – сфера діяльності одного співробітника або виконання сукупності функцій, закріплених за одним співробітником

Поняття «організація робочих місць» включає:

- влаштування і планування службових приміщень і розміщення в них робочих місць;
- планування робочих місць;
- оснащення робочих місць необхідними меблями і сучасними технічними засобами опрацювання інформації.

Основні складові робочого місця:

- цілі, уявлення про результати праці;
- заданий предмет праці;
- система засобів праці;
- система професійних службових обов'язків;
- система прав працівника;
- виробниче середовище (предметні і соціальні умови праці).

Організація робочого місця – це система заходів, спрямованих на створення на робочому місці необхідних умов для продуктивної праці, підвищення його змістовності й охорону здоров'я робітника, оснащення засобами і предметами праці та їх розміщення в певному порядку для безперебійного та якісного здійснення трудового процесу з урахуванням спеціалізації виконуваних робіт, кількості виконавців, професій, виду та типу виробництва, рівня механізації та автоматизації, кількості необхідного обладнання та устаткування.

Комплекс заходів охоплює:

- вибір раціональної сигналізації робочого місця і його оснащення устаткуванням та інвентарем;
- створення комфортних умов праці;
- раціональне планування;
- безперебійне обслуговування робочого місця по всіх його функціях.

Конкретний зміст робіт з раціональної організації робочих місць залежить від таких чинників:

- вид праці (розумовий / фізичний, важкий / легкий, різноманітний / монотонний);
- умови праці (комфортні / несприятливі);
- тип виробництва тощо.

Вимоги до організації робочого місця менеджера				
Матеріальна і моральна зацікавленість	Зручність меблів	Наявність засобів оргтехніки	Раціональний режим праці і відпочинку	Сприятливі санітарно-гігієнічні і естетичні умови праці

Рисунок 3.7 – Вимоги до організації робочого місця менеджера

Таблиця 3.3 – Класифікація робочих місць

Критерій	Вид	Критерій	Вид
<i>Категорія працівників</i>	Робітники Фахівці Керівники	<i>Рівень переміщення</i>	Стационарні Пересувні Змінні
<i>Кількість працівників</i>	Індивідуальні Колективні	<i>Кількість змін</i>	Однозмінні Багатозмінні
<i>Рівень механізації</i>	Ручні Механізовані Автоматизовані	<i>Умови праці</i>	Нормальні Монотонні Важкі Шкідливі
<i>Робоча позиція</i>	Сидячі Стоячі Змінні	<i>Ступінь спеціалізації</i>	Спеціальні Універсальні
<i>Місце розміщення</i>	Приміщення Вулиця На висоті Під землею	<i>Вид виробництва</i>	Основні Допоміжні Обслуговуючі

Система планування приміщень: кабінетна, загальна, стільникова

Під плануванням робочого місця мається на увазі раціональне просторове розміщення всіх матеріальних елементів виробництва: устаткування, технологічного й організаційного оснащення, інвентарю, що забезпечують ощадливе використання виробничої площі, високопродуктивну і безпечну працю робітника.

Розрізняють зовнішнє і внутрішнє планування робочих місць.

Внутрішнє планування розподіляється на дві зони: зону праці (безпосередньо робоче місце) і зону підходу (стелажі, шухляди, шафи тощо).

Зовнішнє планування – розміщення робочого місця відносно інших робочих місць – визначається характером і кількістю його оснащення, характером виконуваних робіт.

Крім того, до комплектації робочого місця входять предмети догляду за ним, засоби індивідуального захисту. Таким чином, організація робочого місця – це створення певного комплексу організаційно-технічних умов для високопродуктивної та безпечної праці з урахуванням його місця в технологічному процесі, виконання умов планування й оснащення всіма необхідними засобами і предметами праці відповідно до проекту організації робочих місць і трудового процесу.

Зовнішнє планування є доцільним розміщенням на робочому місці основного і допоміжного устаткування, інвентарю й організаційного оснащення. Проектується спеціально з урахуванням робочого і допоміжного простору (зони).

Робоча зона – це ділянка тривимірного простору, обмежена межами досяжності рук робітника в горизонтальній і вертикальній площинах з урахуванням повороту його корпусу на 180° і переміщення на один-два кроки. Тут розміщуються знаряддя і предмети праці, що постійно використовуються в роботі. Інша площа робочого місця – допоміжний простір, у якому розміщені рідко використовувані предмети, елементи інтер'єра тощо.

Основні вимоги до раціонального зовнішнього планування:

- забезпечення мінімальних траєкторій переміщення предметів праці у вертикальній і горизонтальній площинах;
- скорочення зайвих трудових рухів;
- зменшення до мінімуму кількості нахилів і поворотів корпусу робітника;
- ощадливе використання виробничої площі.

Внутрішнє планування має забезпечувати зручну робочу позу, короткі рухи, що не втомлюють працівника, й рівномірне та за змоги одночасне виконання рухів двома руками. Проектується таке розташування з урахуванням зон досяжності рук працівника, що являють собою ділянку тривимірного простору, обмежену траєкторіями руху рук у горизонтальній і вертикальній площинах.

На ефективність управлінської праці впливає оснащення робочих місць технічними засобами для виконання різних управлінських робіт, засобами зв'язку і службовими меблями.

Таблиця 3.4 – Огляд систем планування приміщень

Системи планування приміщень	Характеристика	Переваги	Недоліки
Кабінетна	Розміщення структурних підрозділів на окремих поверхах, відділи і служби – в окремих кімнатах від 4 до 30 працівників	Творчі, комфортні умови праці для невеликих робочих груп	Збільшення витрат на опалення і освітлення. Збільшення документопотоку
Зальна	Розміщення структурних підрозділів у великих залах (на поверхах) споруди кількістю понад 100 працівників	Зниження витрат на будівництво і експлуатацію приміщень. Зменшення площі на одного службовця. Раціональна технологія управління	Неможливість створення творчої обстановки, особливо для вчених і керівників. Зайвий шум у приміщенні
Стільникова	Розміщення структурних підрозділів у великому залі працівників підрозділів поряд з керівниками відділів і служб за скляними розмежувачами вищими за 1,5–2,0 м	Сприятливі обставини для співробітників відділу, що мають свій «стільник». Можливість спостереження керівника за роботою відділів і служб. Дисципліна праці	Немає

Правила розподілу приміщень

Спочатку розміщуються такі структурні підрозділи (керівництво, економічний і торговий підрозділи, відділ організації торгівлі, відділ кадрів і бухгалтерія)

Відділи, пов'язані з прийомом відвідувачів, доцільно розміщувати біля входу

Відділи і співробітники, які найчастіше підтримують між собою зв'язок по роботі, мають бути розміщені поблизу один від одного

Відділи, де зосереджені обчислювальна техніка, факси, ксерокси та інше устаткування, повинні розміщуватися у місцях, ізольованих від інших службових приміщень

Забезпечення кожного співробітника площею згідно з діючими нормами (від 3,25 до 5 м²)

Розміщення працівників проводиться з урахуванням забезпечення приміщенням для кожного структурного підрозділу (одна кімната на 5–6 осіб)

Площа кабінетів має бути не меншою 8 м² і не більшою 54 м². Приймальний при кабінетах – мати службову площу не менше 8 м² і не більше 24 м²

При розміщенні меблів у службових приміщеннях, а також влаштування скляних перегородок слід дотримуватися встановлених нормативів: ширина проходу для однієї людини становити 55–60 см, для двох осіб – 70–80 см, для трьох – 100 см. Відстань між стіною і робочим місцем – 140 см, відстань від робочого місця до шафи або стелажа – 180 см

Для управлінських працівників встановлено такі норми площі: для керівника установи – 22–55 м², для керівника великого структурного підрозділу – 12–35 м², для менеджера відділу – 8–24 м²

Для керівника несамостійного структурного підрозділу кабінет не передбачається і його робоче місце розміщується у загальній кімнаті

Рисунок 3.8 – Правила розподілу приміщень

Правила розподілу приміщень

Робочі місця спеціалістів обладнуються у приміщенні, ізольованому легкими розбірними перегородками, оснащуються оргтехнікою, засобами зв'язку, ПЕОМ, календарем тощо. Обладнання робочих місць технічних працівників залежить від того, які технічні засоби вони використовують

Складські, транспортні, копіювальні підрозділи мають бути ізольовані від відвідувачів і офісних приміщень

Туалетні кімнати, курильні приміщення повинні знаходитися на кожному поверсі і бути легко досяжними для відвідувачів і працівників

Рисунок 3.8, 2 аркуш – Правила розподілу приміщень

Удосконалення організації й обслуговування робочих місць охоплює:

- раціональне планування робочих місць;
- забезпечення їх технологічним і організаційним оснащенням, іншим устаткуванням, що відповідає антропометричним і фізіологічним даним людини та її естетичному сприйняттю оточення;
- впровадження систем регламентованого обслуговування, що забезпечує своєчасне налагодження та ремонт оргтехніки, обладнання, доставку матеріалів відповідно до встановлених графіків, завдань та технології виконання функцій.

Використання технічних засобів управління та їх класифікація

Організаційна техніка – це сукупність технічних засобів, які механізують і автоматизують допоміжні (технічні) операції та дії в управлінській праці.

Для нормального функціонування робоче місце повинно бути оснащено засобами зв'язку (комунікаціями) (рис. 3.9).

зоровий (світлова сигналізація, табло, відеограма на моніторі комп'ютера, друкований або рукописний документ тощо)	Засоби зв'язку	комбінований (подача, отримання і сприйняття сигналів, що сприймаються візуально та на слух)
	звуковий (дзвінок, гудок, сирена, телефонний або радіозв'язок)	

Рисунок 3.9 – Засоби зв'язку

Вимоги до засобів зв'язку

час на подачу сигналу має бути мінімальним, а дії людини для його подачі або прийняття – простими

сигнал має подаватися доти, доки не буде прийнятим

система сигналізації має забезпечувати можливість як одночасного виклику декількох осіб, так і одночасного прийому сигналів однією особою з декількох робочих місць (у т.ч. забезпечення конференц-зв'язку)

інформація сигналу має бути достатньо повною, тобто оповіщати про причину подання сигналу та адресу виклику

сигнал має подаватися не тільки виконавцю, а й адміністративній особі

система зв'язку має бути надійною (за необхідності дубльованою)

Рисунок 3.10 – Вимоги до засобів зв'язку

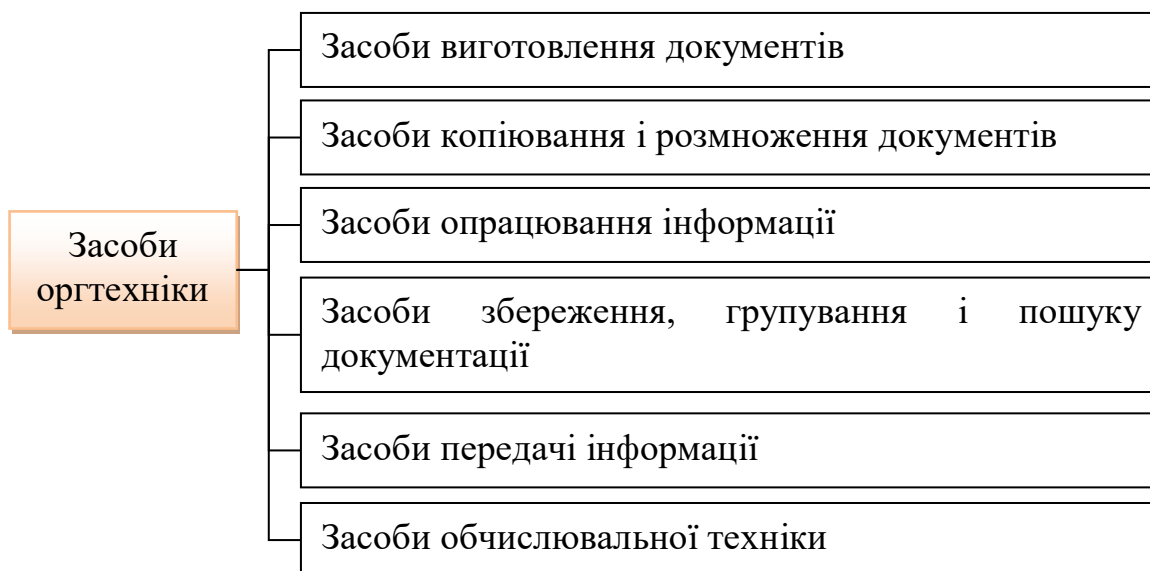


Рисунок 3.10 – Класифікація засобів оргтехніки залежно від характеру роботи з інформацією

Конкретний перелік оргтехніки менеджер встановлює, виходячи зі специфіки своєї роботи та індивідуальних особливостей.

При цьому слід мати на увазі, що найбільшу ефективність дає комплексне її використання. Якщо окремі технічні засоби знижують витрати часу на виконання управлінських робіт на 10–15%, то при комплексному використанні витрати часу скорочуються у 2–3 рази.

Диктофонна техніка використовується для диктування і відтворення доповідей, виступів, ділових листів, телефонних переговорів, усних вказівок, розпоряджень та інших видів речової інформації з подальшим її опрацюванням (друкування, переписування та ін.).

Для оволодіння диктофнною технікою менеджеру необхідно:

- попередньо освоїти техніку управління диктофоном;
- спочатку диктувати тільки свої робочі матеріали, невеликі за обсягом і нескладні за змістом документи;
- попередньо готувати тези документів незалежно від їх обсягу;
- оптимальна швидкість диктування – 50 слів на хвилину. Після відпрацювання необхідних навичок можна складати матеріали будь-якого обсягу і змісту.

Переговорні пристрої забезпечують усний зв'язок між менеджером і його підлеглими. Вони здійснюють приймання і передачу оперативної інформації з двома і більше абонентами, груповий виклик прямих абонентів.

Автоматичні набирачі номеру, телефонні відповідачі різного призначення, телефонні підсилювачі також дають можливість розширити можливості телефонного зв'язку.

Розмножувальна техніка. Для розмноження документації у великій кількості примірників рекомендуються засоби оперативної поліграфії. Для зняття копії з документа або його розмноження в кількох примірниках слід застосовувати копіювальні апарати типу «Ксерокс».

*Фактори виробничого середовища,
правила створення раціональних умов управлінської праці*

Умови праці – це сукупність елементів (факторів) виробничого середовища і трудового процесу, що впливають на функціональний стан організму людини – здоров'я, працездатність, задоволеність працею та її ефективність.

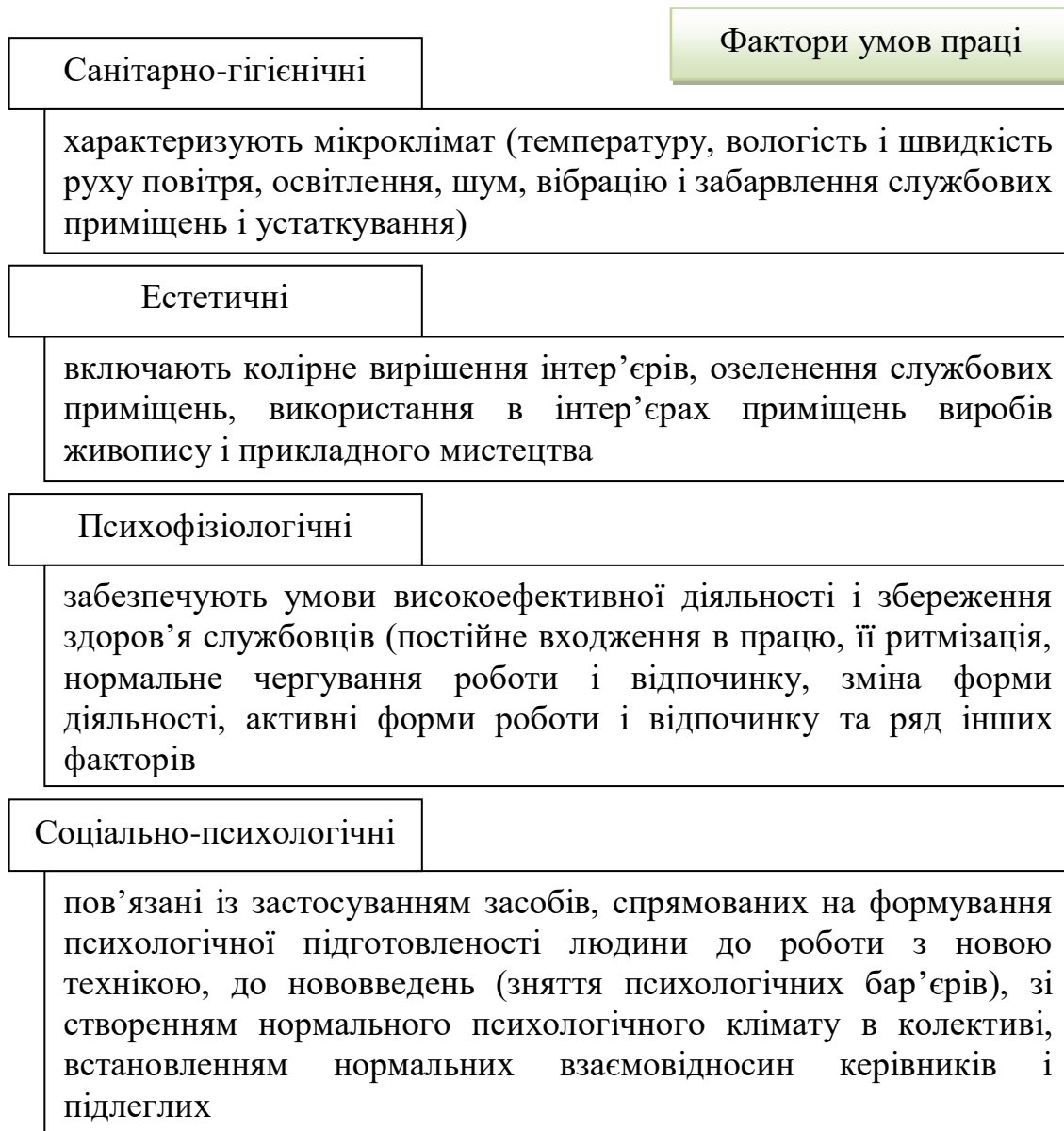


Рисунок 3.11 – Фактори умов праці

Раціональна організація робочих місць службовців передбачає:

- вибір меблів та обладнання з урахуванням антропометричних показників;
- забезпечення зручного положення корпусу працівника для меншої втомлюваності, гарного зорового сприйняття, свободи рухів тощо;
- обладнання робочого місця відповідним оснащенням та засобами механізації й автоматизації робіт;
- раціональне планування і компоновку меблів, обладнання та оснащення;

- створення сприятливих санітарно-гігієнічних і естетичних умов праці.

Вимоги до конструкції та габаритів організаційного оснащення визначаються:

- характером і видом робіт, що виконуються на робочому місці;
- особливостями організації виробництва та управління (методами роботи, змінністю роботи, спеціалізацією робочих місць, специфікою та кількістю автоматизованих робочих місць (АРМ) менеджерів та інженерно-технічних працівників);
- складом та кількістю пристроїв, інструменту та інших засобів, необхідних для робочого місця;
- асортиментом і характером опрацьовуваної інформації, оброблюваних деталей, напівфабрикатів, інших матеріалів;
- факторами, що характеризують зв'язки працівника з організаційним оснащенням (робочою зоною, позою при роботі, обсягами та характером інформаційних комунікацій тощо).

При виборі оснащення для робочого місця, в тому числі АРМ фахівців та керівників, необхідно враховувати:

- найбільш повну відповідність оснащення його функціональному призначенню;
- економічність використання виробничого майданчика та службових приміщень;
- відповідність конструкційних характеристик і габаритів організаційного оснащення ергономічним вимогам з урахуванням антропометричних показників та психофізіологічних властивостей користувача робочого місця;
- міцність та стійкість конструкції;
- дотримання вимог технічної естетики і відповідність загальному інтер'єру робочого місця;
- дотримання правил техніки безпеки та охорони праці.

Вимоги, що висувуються до робочих меблів пов'язані зі зручністю виконання роботи та зменшення втомлюваності. Цьому сприяє їх правильний вибір, оскільки конструкція меблів повинна враховувати положення виконавця на робочому місці, його робочу позу, робочу зону і навантаження, які він несе.

4. Методи і засоби раціональної обробки текстових матеріалів

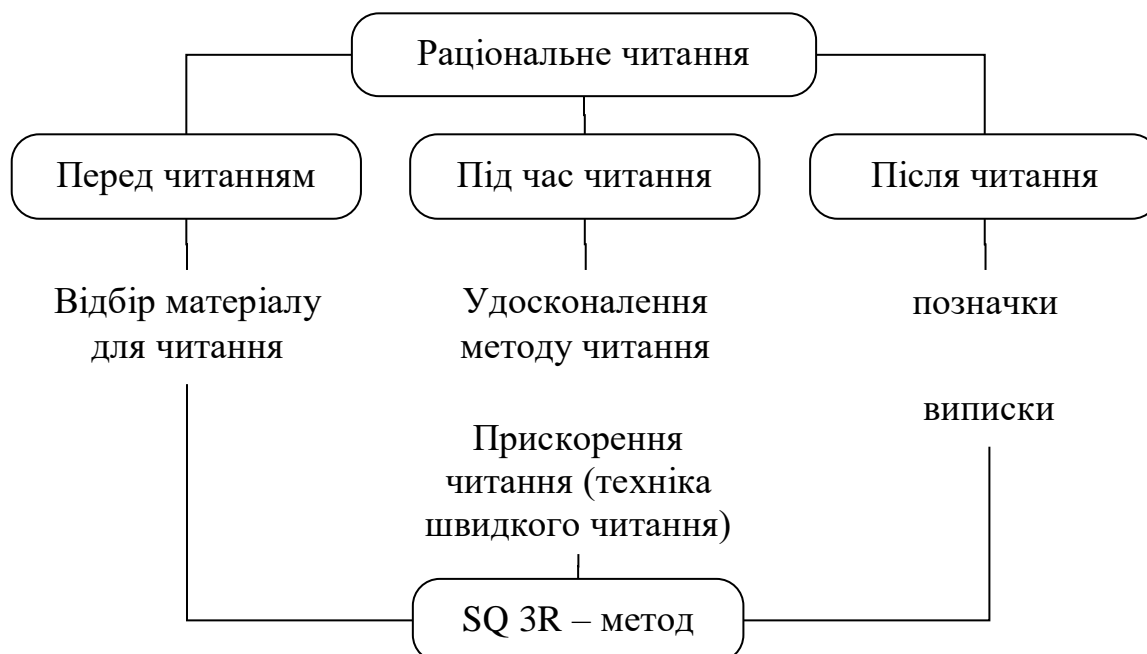


Рисунок 3.12 – Системний підхід до раціонального читання

Раціональне читання насамперед передбачає цілеспрямований відбір і прийняття рішення щодо того, чи треба той чи інший матеріал читати взагалі, якщо так, то в якому обсязі.

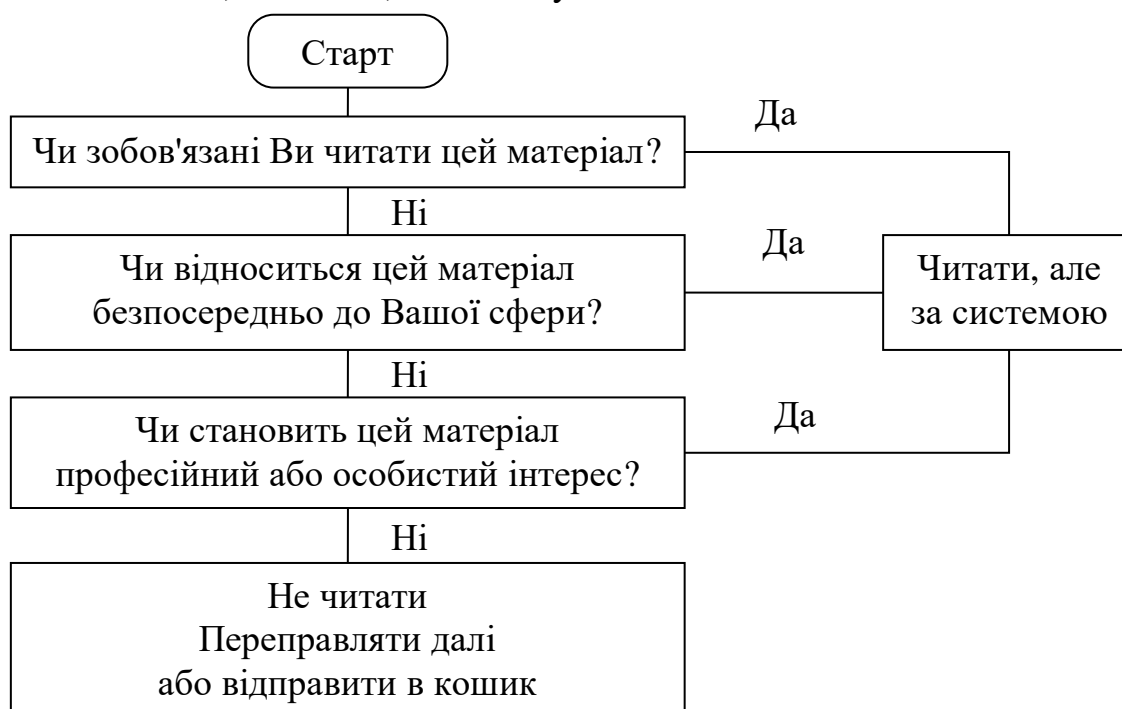


Рисунок 3.13 – Алгоритм раціонального читання

10 правил удосконалення методики читання

1. Під час перегляду і читання тексту думайте про те, яку інформацію Ви хочете з нього отримати (наприклад, рекомендують перед прочитанням книги скласти список запитань, на які хотілося б отримати відповіді).

2. Перегляньте назви розділів і пунктів, пробіжіть очима тексти на суперобкладинці або короткий зміст, а також передмову, вступні зауваження і введення.

3. З'ясуйте, що б Ви хотіли прочитати більш інтенсивно. При перегляді окремих розділів звертайте увагу на вступні та заключні фрази, а також на ключові слова.

4. Не затримуйтеся на примітках, частинах тексту, надрукованих дрібним шрифтом, на аргументації, статистичних даних, докладних описах і різних відступах автора.

5. Більше, ніж словам, дотримуйтеся смислового змісту та ідеї тексту. Намагайтеся зрозуміти перш за все сенс висловлювань часткового і загального порядку.

6. Шукайте такі використовувані автором смислові покажчики, як підзаголовки, виділені слова і пропозиції, а також таблиці.

7. Покажчики у вигляді слів звертають Вашу увагу на певні вступні зауваження, посилення або акценти в тексті *

8. Опускайте малоінформативні пасажі і уповільнює темп читання на важливих ділянках тексту.

9. Враховуйте також специфіку структури різних текстів **

10. Обробляйте текст за допомогою різного роду позначок, виписок тощо

Примітки

* Такі вступні сигнали, як «особливо», «отже», «тому», «тим самим», «припускає», «оскільки» тощо, вказують на основну або пояснювальну думку; тут є сенс прочитати попереднє або наступне речення; підсилюючі сигнали («також», «крім того», «додатково» тощо) підкреслюють думку, яка раніше була вже коротко викладена; змінюючі сигнали («але», «не кажучи про», «з іншого боку», «проте», «або-або», «навпаки», «хоча», «незважаючи на», «швидше за» тощо) вказують на те, що напрямок (або тенденція) ходу думки змінюється на протилежний.

** Довідкові тексти в газетах і журналах найважливішу інформацію містять на початку, а другорядну – в кінці; у коментарях і висловлюваннях з якого-небудь питання суттєва інформація (а саме висновки автора) наводяться, як правило, лише в заключному реченні; спеціальні статті містять у вступі опис проблеми, в основній частині – розробку шляхів її вирішення і в заключній частині – висновки або погляд у майбутнє.

Методи читання залежно від телеустановки:

Орієнтуюче читання – перше сприйняття змісту для визначення, що чекати від тексту (остання перевірка на предмет того, чи треба обробляти даний текст).

Вивчаюче читання – відшукати суттєве (визначення того, яка інформація важлива, менш важлива чи не потрібна зовсім).

Узагальнююче читання – узагальнення змісту і критична оцінка прочитаного матеріалу (фіксація основних думок з приводу прочитаного).

Читати швидше можна за рахунок:

- позбавлення від шкідливих звичок і відволікаючих чинників;
- вдосконалення методики читання.

10 чинників, що заважають швидкому читанню
--

- | |
|--|
| <ol style="list-style-type: none">1. Читання по буквах і складах.2. Внутрішнє промовляння читаного (вокалізація).3. Повернення до прочитаних місць у тексті.4. Поверхнє читання.5. Спостереження пальцем або олівцем («милиця» для читання).6. Читання «слово за слово».7. Читання по буквах.8. Рух головою (замість стеження очима).9. Пози, незручні для читання.10. Зовнішні чинники, такі, як незадовільне освітлення, відволікання, шум тощо |
|--|

Методи швидкого читання:

1. При «діагональному» читанні часто сприймається лише незначна частина тексту, тому важлива інформація часто залишається якраз поза увагою читача.

2. «Техніка слалому» – пунктами фіксації уваги служать групи слів («ключові слова»).

3. В основі курсу швидкого читання лежать різноманітні вправи:

- позбавлення від шкідливих звичок при читанні;
- гімнастика для очей;
- вправи на концентрацію;
- нормалізація поля зору тощо.

Техніка маркування тексту (позначок)

Сенс і переваги позначок як допоміжний засіб при читанні полягають у такому:

- позначками встановлюються пріоритети, оскільки виділяються важливі місця;
- позначки допомагають додатково структурувати текст (умовні знаки);
- позначки полегшують знаходження і повторне прочитання важливих місць тексту;
- позначки сприяють ретельному обмірковуванню; і кращому сприйняттю і запам'ятовуванню.

!	важливо	▼	звернути увагу
!!	дуже важливо	⊗	нова теорія
?	під питанням	⊗	застарілі погляди
∅	у середньому	Σ	резюме
→	перевірити	I	ім'я
П	приклад	↔	протиріччя
В	зробити виписку	□ к	до картотеки

Метод SQ 3R

S	– Survey	} Триступеневий метод	} П'ятиступеневий метод
1	Огляд		
Q	– Question		
2	Постановка питань		
R	– Read		
3	Читання		
R	– Recite		
4	Узагальнення		
R	– Review		
5	Повторення		

1. Огляд

Спочатку слід дізнатися, яку інформацію несе книга в цілому.

Після опрацювання таких допоміжних матеріалів, як:

- передмова і вступ;
- зміст і текст на обкладинці;
- рубрики і підзаголовки розділів;
- резюме і висновки;

- поіменний і предметний покажчик,
- можна вже судити про зміст і вирішити, які розділи взагалі потрібно прочитати.

2. Постановка запитань

Пасивне читання, яке має на меті лише сприйняття інформації, недостатнє для того, щоб творчо опрацювати прочитане. Постановка запитань до тексту стимулює активне усвідомлене читання, а також сприяє підвищенню уважності (мотивації до читання):

- Чи йде мова про нову або вже відому інформацію?
- Чи йде мова в джерелі інформації про факти, думки, гіпотези?
- Які наміри переслідує автор у викладі?
- Із якими думками можна погодитися, а яким – заперечити?
- Яку попередню підготовку передбачає текст?
- Чим відрізняється зміст прочитаного від колишніх знань?
- Чи впливає з прочитаного необхідність дії?

Постановка запитань допомагає відокремити суттєве від несуттєвого, читати критично і концентровано, виключає необхідність повторного читання.

3. Читання

Наступний щабель – цільове і концентроване сприйняття матеріалу. Для цього можна скористатися допоміжними засобами, пропонованими автором: різними виділеннями в тексті, графіками, вказівками і посиланнями. В іншому можна і треба користуватися описаними вище прийомами швидкого читання.

Для опрацювання спеціальної літератури ми рекомендуємо наступні два ступені п'ятиступеневого методу.

4. Узагальнення

Прочитаний текст потребує узагальнення, щоб упевнитися, що матеріал засвоєний. Особливо допомагають при цьому питання до тексту, які ставляться на початку читання.

Перехід від постановки питань до читання і узагальнення матеріалу підтримує мотивацію до читання і запобігає втомленню.

5. Повторення

Завершальне повторення служить зведенню в єдине ціле окремих результатів, отриманих в ході опрацювання тексту, доповнення зроблених позначок, завершення роботи над текстом, наприклад за допомогою виписок.

Доцільно ще раз за допомогою запитань підстрахуватися в тому, що стосується найважливіших відповідей і узагальнень.

Навіть якщо методичні прийоми SQ 3R здаються незвичними, при певному тренуванні питання і критичне ставлення до тексту виникають самі собою, виходячи з інтересів і відповідного рівня знань.

Раціональне читання може обумовлювати повторні перегляди матеріалу, причому кожен з цих проходів по тексту служить визначеній меті, наприклад:

перший прохід:	селекція матеріалу – встановлення наступних кроків;
другий прохід:	орієнтуюче, вивчаюче, узагальнююче читання;
третій прохід:	поглиблене (швидке) читання з позначками;
четвертий прохід:	узагальнююче читання з метою перевірки (постановки питань);
п'ятий прохід:	повторне читання з виписками.

Контрольні запитання

1. Розкрийте зміст і особливості управлінської діяльності.
2. Як структурується управлінська робота за змістом процесу?
3. Які завдання вирішує менеджер під час управління діяльністю підприємства?
4. Які основні характеристики мають керівники «автократи», «демократи» та «ліберали»?
5. Які завдання стоять перед науковою організацією праці? Назвіть принципи наукової організації праці.
6. Які вимоги висуваються до організації робочого місця менеджера?
7. Назвіть та охарактеризуйте системи планування приміщень.
8. Які існують правила раціонального розподілу приміщень?
9. Які вимоги висуваються до засобів зв'язку?
10. Розкрийте зміст факторів виробничого середовища.
11. Охарактеризуйте системний підхід до раціонального читання.
12. Розкрийте зміст правил удосконалення методики читання. Які чинники заважають швидкому читанню?
13. Розкрийте сутність методу раціонального читання SQ 3R.

САМОМОТИВУВАННЯ ТА САМОКОНТРОЛЬ МЕНЕДЖЕРА

1. Розвиток ініціативності, енергійності, уміння володіти ситуацією, стресостійкості. Розвиток уміння стимулювати та карати, критикувати людей.

2. Конфлікти в діяльності менеджера: сутність і види. Закономірності взаємовідносин і поведінки людей у конфліктних ситуаціях. Методи подолання конфліктних ситуацій.

3. Прийоми поведінки менеджера у конфліктних ситуаціях. Стратегія і тактика взаємодії в конфліктних ситуаціях. Поведінка менеджера в конфліктних ситуаціях.

1. Розвиток ініціативності, енергійності, уміння володіти ситуацією, стресостійкості. Розвиток уміння стимулювати та карати, критикувати людей

Однією з умов і показником конкурентоздатності менеджера є наявність волі. Чим інтенсивніше прагнення менеджера до виконання поставленої цілі, тим вище ступінь прояву вольових зусиль, оновлення знань, дій, які укріплюють конкурентні позиції і конкурентну стратегію життєдіяльності.

Воля не є закладеною людині здібністю, а є здібністю, що розвивається. Рівнями розвитку вольових переваг конкурентоспроможності людини є вольові дії, мотиваційно-вольовий вибір, емоційно-вольова саморегуляція, вольові якості.

Вольовими якостями менеджера є енергійність, витримка, наполегливість, терпимість, сміливість, рішучість, здатність до ризику. Відсутність цих якостей розглядається як показник слабкої волі. Демонстрація вольових якостей не завжди свідчить про неконкурентоспроможність.

<p>Ініціатива (франц. <i>initiative</i>, від лат. <i>initium</i> – початок) – почин, перший крок у будь-якій справі; внутрішнє спонукання до нових форм діяльності, заповзятливість; керівна роль у якихось діях</p>

Ініціативність – вміння діяти енергійно, здатність висувати ідеї та намічати шляхи їх втілення.



Рисунок 4.1 – Чинники стимулювання ініціативи

Перешкоди до творчого підходу:

1. Лінь.
2. Сталі звички.
3. Зайва напруженість.
4. Ослаблена цілеспрямованість.
5. Недостатні можливості.
6. Зайва серйозність.
7. Погана методологія.

Професор Стенфордського університету у галузі матеріалознавства Уільям А. Тіллер (W. A. Tiller) у своїй праці «Наука і трансформація людини: тонкі енергії, інтенціональність і свідомість» висуває низку революційних для науки доводів і гіпотез. Він стверджує, що свідомість є невід’ємною якістю Всесвіту, що вона здатна генерувати енергії, які породжують матерію. За його словами, чим вища свідомість людини, тим більшою кількістю видів енергії вона володіє, і тим більше рівнів простору вони охоплюють. Учений вважає, що людина, змінюючи свої думки, установки та поведінку, може змінювати матерію свого тіла.

У літературі з психології менеджменту можна зустріти низку робіт вчених, які вивчають керівника (менеджера) і підприємницькі якості, потенціал яких залежить від уміння передбачати і швидко оцінювати ситуацію, розрахувати можливі результати, уміння розумно ризикувати.

Найбільш важливою якістю керівника є стійкість до стресу.

Стрес – це фізіологічна й головним чином психічна перевтома організму. У другому випадку причини стресу можуть мати інформаційне або емоційне забарвлення.

Стрес викликає в організмі певні відхилення, які проявляються у підвищеній активності чи пасивності людини.



Рисунок 4.2 – Фази стресу

Люди по-різному переносять на собі названі фази стресу, що залежить як від їхніх особистих та від багатьох інших факторів: одні виявляють реакцію суперництва й борються з ним, інші пасують. У зв'язку з цим усіх людей можна поділити на дві групи: «А» і «Б». Доцільність такого поділу доведена американським кардіологом *Мейсром Фрідманом*. Його теорія не всіма підтримується, але в міру накопичення фактів вона завойовує все більше прихильників.

Люди, які відносяться до типу «А» чи «Б», можуть пізнати себе за співвідношенням відповідей на такі питання:

- як часто Вас мучить думка, що Ви постійно не встигаєте зробити необхідного?
- чи намагаєтеся Ви зробити все більше справ за все менший відрізок часу?
- чи обурюєтеся Ви, якщо затримується ваш поїзд?
- чи намагаєтеся Ви настільки бути всюди першим, що сердитесь, навіть, коли програєте у грі дитині?

Головні риси в поведінці представників типу «А» – хвороблива поспішність і нестриманість у прояві гніву. Представники типу «Б» – повна протилежність типу «А».

Дослідження показали, що ступінь піддатливості стресу багато в чому визначається типом темпераменту людини. Тому доцільно визначити стресостійкість керівників у взаємозв'язку з їхнім темпераментом, для чого найбільше підходить **тест Айзенка**.

Стійкість до стресів – це здатність протистояти сильним негативним емоційним впливом, що викликають високу психічну напруженість, оскільки діяльність керівника протікає в умовах значних психологічних навантажень.

Стреси можуть бути викликані різноманітними чинниками: нестабільністю ринку, тиском бюрократичної системи, різними конфліктами в колективі тощо.

Зі стресовими станами тісно пов'язані, а часто є їх причинами стани іншого типу – **фрустраційні**. Вони виникають у разі блокади – неможливості досягнення тих чи інших значущих для особистості цілей. Фрустрації найбільш специфічні саме для управлінської діяльності. Вона поєднує в собі безліч значущих цілей і потреб, планів і устремлень і ще більша кількість різного роду «бар'єрів» – неможливих перешкод і обмежень на шляху їх реалізації.

Стійкість до фрустрації, так само як і стресостійкість в цілому, слід розглядати як один з професійно-важливих якостей керівника. Їх підвищенню сприяють дві групи засобів. По-перше, це формування діяльнісних способів подолання фрустрацій – накопичення фрустраційного досвіду. По-друге, це засоби психологічного захисту особистості в станах фрустрації.

Фрустраційна стійкість керівника і його стійкість до стресів тісно взаємопов'язані і представлені в діяльності в їх інтегративному прояві. У результаті такого синтезу формується «уміння тримати удар».

Значущою для характеристики емоційно-вольової регуляції негативних станів у діяльності керівника є і загальне поняття емоційної резистентності (стійкості) особистості. У цілому це складне психічне утворення характеризує суб'єктивну тенденцію, схильність сприймати і оцінювати ситуації як потенційно небезпечні і, отже, емоціогенні. Розміром резонансу визначається загальна картина поведінки особистості в тій чи іншій ситуації. Одні люди схильні перебільшувати емоціогенність ситуацій – **гіперемоціональна оцінка**, інші її занижувати – **гіпоемоціональна оцінка**. Безумовно, в загальному плані найбільш адекватним є деякий середній – врівноважений тип реагування на ситуації – **адекватно емоціональний**.

Висока емоційна напруженість управлінської діяльності, часті і по суті хронічні стреси в ній, складні, критичні ситуації, які несподівано виникають і непередбачувано чергуються, – все це виступає потужним джерелом для розвитку ще однієї категорії негативних психічних станів, що об'єднуються поняттям **стомлення**.

І емоції, і вольові зусилля, і стани, забезпечуючи регуляцію діяльності керівника, в той же час проявляються назовні – в його

поведінці, мові, міміці тощо. Ці прояви можуть і повинні контролюватися – посилюватися або придушуватися. Вони можуть використовуватися керівником як додатковий і досить потужний канал міжособистісної взаємодії, як джерело і засіб інформації (або дезінформації) інших про свої думки, наміри, позиції. Володіння експресивними засобами особливо важливо для керівника. Він завжди на увазі, і те, як він емоційно реагує, в якому стані знаходиться, наскільки виражені у нього прояви «вольової натури», наскільки він в очах інших «володіє собою», суттєво впливає і на сприйняття його підлеглими, на його прийняття або неприйняття ними. Це визначає і загальну ефективність його діяльності, тобто його авторитет.

Тут необхідно виділити три основні аспекти:

1. Суб'єктивний контроль за експресивними виявами своїх емоційних і вольових станів, за своєю поведінкою в цілому.

2. Уміння володіти засобами експресивного впливу на підлеглих (зокрема, створювати імідж «вольового», «чарівного», тобто емоційно-привабливого, керівника, а також твердої людини, що вміє володіти собою).

3. Уміння використовувати експресивні засоби як канал інформації про інших – підлеглих. Це свого роду діагностичне уміння керівника, коли він із зовнішніх і найчастіше з емоційно-експресивних виявів отримує важливу інформацію про підлеглих і передає інформацію їм. Діагностичні уміння складаються з точності міжособистісної перцепції, експресивної чутливості і психологічної проникливості.

Потрібно знати, що стрес – це також і необхідна умова життєдіяльності. Відомий канадський фізіолог *Ганс Сальє*, який вперше описав стрес, вважає, що життя без стресу не мислиме. Негативні наслідки має не сам стрес, а **дистрес** як його складова частина, якого й слід уникати.

«Все, що пов'язано з дистресом несе в наше життя хвороби, депресію, самотність, певні функціональні неврози, в той час як ейфорійний стрес означає здоров'я, задоволення, щастя»

(*Г.Сальє*)

Принципи мудрого відношення до життя (*за Г.Сальє*)

- вміти відрізнити головне від другорядного;
- знати міру впливу на події, тобто знати реальну оцінку як власних можливостей так і ситуації, в якій ми знаходимося;

- вміти підходити до проблеми з різних сторін;
- готувати себе до будь-яких неочікуваних подій;
- сприймати діяльність такою, якою вона є в реальності, а не в нашій уяві;
- старатися зрозуміти інших;
- вміти здобувати позитивний досвід із всього, що відбувається;
- «заслужити любов ближнього».

Стрес зазвичай оволодіває тими, хто прискіпливо дбає про особисту значущість, виховує в собі риси егоїста. Люди ж, які володіють колективістськими рисами, завжди перебувають у мажорному настрої, а значить, мало, а то й узагалі не потрапляють у стресові ситуації

Поради для зниження негативної дії стресів:

- вивчити особливості характеру, діапазон знань, ставлення до праці своїх підлеглих;
- вибирати тип і обсяг робіт відповідно до здібностей, потреб і нахилів працівників;
- надавати працівникам за змоги повну характеристику майбутньої роботи;
- дозволяти працівникам обґрунтовано відмовлятися від роботи;
- вміло пояснювати необхідність виконання роботи;
- приймати оптимальні рішення;
- визначати чіткі зони повноважень;
- удосконалювати комунікації;
- використовувати стиль керівника відповідно до ситуації;
- не приховувати виробничої господарської інформації;
- забезпечувати необхідну винагороду за ефективну роботу;
- застосовувати графіки з метою пояснення певних економічних явищ;
- бути наставником щодо підлеглих;
- підвищувати кваліфікацію підлеглих;
- розвивати здібності підлеглих;
- за змоги сприяти працівникам у зміні робочого місця.

Як профілактичні засоби стресових станів найкраще себе зарекомендували вправи, які створюють і підтримують **мажорний настрій**:

- ранкова гімнастика як акт фізичного, вольового й емоційного загартування;
- дихальна гімнастика у вигляді повного дихання, оживляючого дихання;
- гімнастика для обличчя, яка полягає у побудові на обличчі шести стандартних масок (здивування, страху, гніву, відрази, туги й радості), у яких проявляється гама емоційних експресій людини;
- тренування грацій тіла з метою створення хорошого настрою, для чого слід випрямитися, розправити плечі;
- використання доброти, гучності в голосі, щоб він був приємним для вас і оточуючих (наприклад, наспівування мелодій, проговорювання віршів тощо);
- застосування мікропауз для усунення неприємного відчуття невпевненості (наприклад, шляхом масажу пальців рук, піднімання рук угору, використання повного дихання тощо).

Позитивна критика підлеглих. Вміння заохочувати і карати

Начальник у кожному з випадків повинен рахуватися з конкретною людиною, її статтю, віком, освітою, соціальним становищем тощо. Загальне правило: привселюдна критика – це найвища міра покарання. Значно ефективнішою є критика наодинці.

Слід критикувати людей таким чином, щоб не викликати у них образу і гнів. Мотиви критики, форми і виявлення її можуть бути різними, а саме з метою:

- допомогти справі – критика стосується суті справи і висловлюється спокійно, без приниження гідності людини, тому до такої критики найчастіше прислуховуються;
- показати себе – використовується, щоб виявити перед всіма свої ерудицію, знання, досвід, значущість;
- зведення рахунків – той, хто критикує, начебто піклується про справу, а насправді хоче помститися за стару образу;
- перестраховування – використовується як засіб завуальювання своєї невпевненості;
- упередження заслуженого звинувачення – використовується, щоб нейтралізувати звинувачення з боку підлеглих, особливо під час наради, зборів тощо;

- контратаки – це негативна реакція на критичне зауваження;
- отримання емоційного розряду – деякі люди отримують задоволення, принижуючи гідність іншої людини.

Найкраще сприймають люди конструктивну критику, в якій є підтекст про повагу до людини та віра в її здібності, знання та досвід

У світовій практиці менеджменту є правила, які забороняють певні дії керівників, бо ті порушують етичні або морально-психологічні вимоги до спілкування:

- не можна впливати на підлеглих нищівною критикою;
- не слід шукати винних, краще шукати причини і шляхи подолання недоліків;
- не можна принижувати гідність, треба аналізувати дії людини;
- не можна висувати претензії до працівника в присутності інших, краще висловлювати їх наодинці;
- не слід боятися хвалити підлеглого, бо успіх окрилює;
- у разі негативної оцінки мову слід вести лише про результати діяльності працівника, а не про його особистість;
- не варто обмежувати самостійність і свободу людей, слід довіряти і сприяти розвитку в них ініціативи, бажанню генерувати ідеї.

2. Конфлікти в діяльності менеджера: сутність і види. Закономірності взаємовідносин і поведінки людей у конфліктних ситуаціях. Методи подолання конфліктних ситуацій

Конфлікт (з лат. *conflictus* – зіткнення) – особливий вид взаємодії, в основі якого лежать протилежні і несумісні цілі, інтереси, типи поведінки людей та соціальних груп, які супроводжуються негативними психологічними проявами

Якщо в стосунках між людьми проблем не виникає, тоді наявним є факт «застою», відсутності розвитку. Взаємовідносини людей, у яких відсутні конфлікти, поступово згасають. Конфлікти, у свою чергу, породжують відповідальність і небайдужість, стимулюють оновлення і поліпшення стосунків між людьми. Тому проблема, здебільшого, полягає не в наявності самого факту конфлікту, а в тому, який характер він має – деструктивний чи конструктивний – і яким чином розв'язується.

Характер конфлікту

Деструктивний конфлікт переводить причини, що призвели до конфлікту, на «особистості». Така установка не веде до вирішення конфлікту, а навпаки, його загострює (зростає упередженість проти партнера, напруга у взаємостосунках, посилюються неприємні почуття та переживання, виникають стреси та ін.). Прикладом деструктивного конфлікту є сварка, коли кожна з конфлікуючих сторін висловлює свою негативну оцінку особистості опонента

Конструктивний конфлікт базується не на «особистостях», а на виявленні об'єктивних причин незгоди (різні точки зору на проблему, способи вирішення проблеми тощо). Такий підхід переводить процес проходження конфлікту від *конфронтації* до *співробітництва*. В основі співробітництва, з одного боку, лежить повага до себе, почуття власної гідності, чесність, намагання знайти справжню причину конфлікту, а з іншого, повага до інших, дружелюбність, визнання права інших на власну точку зору, позицію. Така поведінка в конфлікті приводить до більш глибокого розуміння проблеми, взаємодовіри, готовності зрозуміти один одного і надалі вирішенню (улагодженню) конфлікту

Види конфліктів:

- внутрішньоособистісні та зовнішньоособистісні (міжособистісні, конфлікти між особистістю та групою);
- прямі та непрямі;
- індивідуальні (внутрішньоособистісні та зовнішньоособистісні) і групові.

Розглянемо причини деяких видів конфліктів.

Міжособистісні конфлікти, зокрема, можуть бути спричинені:

- відмінностями в психологічних характеристиках людей (темперамент, характер та ін.);
- «хибним образом конфлікту» – в цьому випадку конфліктна ситуація відсутня, але одна або всі учасники конфлікту вважають, що їх стосунки мають конфліктний характер. Це обумовлено, зокрема, хибним трактуванням думок, висловлювань, вчинків однієї людини іншою. Це може бути відсутність взаєморозуміння. Одна із причин такого викривленого уявлення – недостатність спілкування, людських

контактів, а інша – психологічна замкнутість, невміння або побоювання виявити до оточуючих свою доброту, увагу, щирість;

- різницею в поглядах та уявленнях;
- різницею в цілях та інтересах конфлікуючих сторін.

Причини виробничих конфліктів

– Хибне конструювання управлінських зв'язків (коли ні функції, ні влада, ні відповідальність, ні обов'язки, ні ресурси чітко не визначені – один киває на іншого).

– Несправедливий розподіл ресурсів (фінансових, матеріальних).

– Протилежні вимоги до процесу виробництва, організації (необхідність перевиконати план і необхідність економити електроенергію, збільшення обсягів виробництва і покращення якості продукції тощо).

– Відсутність чіткого розділу функціональних обов'язків між керівниками, керівниками і підлеглими. Наприклад: одному підлеглому вказівки даються багатьма керівниками.

Для розуміння та розв'язання конфлікту в його структурі, принаймні, потрібно розрізнити *причину* та *привід* до конфлікту.

Причина конфлікту – діалектичне протиріччя, що його зумовлює, але воно може певний час і не вилитися в конфлікт. Конфлікт безпосередньо запускається *конфліктогеном* – словом чи дією, що сприймаються як негативні однією із сторін і провокують початок конфліктної взаємодії. Привід до конфлікту, таким чином, призводить до виникнення *конфліктної ситуації* – безпосереднього негативного забарвленого зіткнення конфлікуючих сторін.

Динаміка конфлікту – послідовна зміна стадій і етапів, які характеризують процес розгортання конфлікту від виникнення конфліктної ситуації до вирішення конфлікту.

Стадії (етапи) конфлікту:

1. Виникнення конфліктної ситуації.
2. Усвідомлення ситуації як конфліктної хоча б однією із сторін.
3. Стадія конфліктної поведінки або взаємодії.
4. Стадія вирішення конфлікту.

Способи управління конфліктом (способи поведінки в конфлікті):

- Ухилення від конфліктної взаємодії.
- Згладжування конфлікту. Реалізація принципу кота Леопольда «Давайте жити дружно!»
- Боротьба за перемогу в конфлікті.

- Компроміс.
- Співробітництво – базується на впевненості сторін конфлікту в тому, що розбіжності в поглядах є закономірними, і сторони визнають право кожного на особисту думку та готові зрозуміти один одного, що дає можливість аналізувати причини розбіжностей і знайти прийнятний для всіх вихід.

Методика вирішення конфлікту:

1. «Зняти маски» (ревнивця, егоїста, диктатора, заздрісника, агресора тощо) і «стати самим собою».
2. Виявити й усвідомити справжню причину конфлікту.
3. Відмовитися від принципу «перемога за будь-яку ціну». У конфліктах не перемагають, їх улагоджують.
4. Знайти декілька можливих варіантів вирішення конфлікту.
5. Оцінити варіанти і вибрати кращий.
6. Переконати іншу сторону конфлікту в тому, що запропонований варіант є найоптимальніший («говорити, щоб нас почули», уміти «слухати» іншу сторону).
7. Усвідомлювати й оберігати цінність взаємовідносин.

Важливим аспектом поведінки в конфліктних ситуаціях і вирішення конфлікту психологія вважає **асертивність** особистості, яку можна визначити як «неконфліктну поведінку», «уміння вирішувати конфлікти», поведінку людини (включаючи конфліктні ситуації) на основі таких якостей:

- 1) повага до себе, почуття власної гідності, чесність, протидія маніпуляції;
- 2) повага до інших, дружелюбність, визнання права інших на власну точку зору, позицію, невикористання відносно інших маніпулятивних технологій;
- 3) використання при вирішенні конфліктних ситуацій принципу співробітництва.

Моделі розвитку міжособистісної конфліктної ситуації

Н.В. Гришина пропонує цікавий підхід до проблеми прогнозування шляхів розвитку конфліктної ситуації. Вона зазначає, що ключовим фактором, який визначає установку людини на той чи інший тип взаємодії з партнером у конфлікті, є досвід їхнього попереднього спілкування.

Може бути три принципові типи попередніх стосунків сторін, які мають відповідний вплив на формування у них настанов щодо нової ситуації суперечностей:

1) якщо сторони мають позитивний досвід вирішення суперечностей у минулому – у них формується **позитивна настанова** на досягнення домовленостей;

2) якщо в минулому сторонам не завжди вдавалося дійти згоди та повністю подолати суперечності, у них виникає **невизначена настанова**, пов'язана із відсутністю впевненості у можливості домовитися;

3) якщо в попередньому досвіді є не лише не подолані суперечності, а і досвід негативної емоційної взаємодії, неприязні, ворожості, то виникає небажання домовлятися, актуалізуються **негативні** емоції.

У свою чергу, настанови, які сформувалися в учасників конфліктної ситуації, визначають і особливості їхньої взаємодії.

Учасники ситуації з **позитивною настановою** ставитимуть за мету у конфлікті не просто домовитися, а досягнути взаємного розуміння. Ті, у кого сформувалася невизначена настанова, будуть зорієнтовані на вирішення проблеми. Учасники конфлікту з негативним типом настанови швидше за все поставлять собі за мету перемогти опонента.

Відповідно до мети, яку ставитимуть перед собою учасники конфліктної ситуації, відбуватиметься і їхнє сприймання один одного.

Характер взаємин між партнерами впливатиме і на предмет неузгодженості. Якщо учасники конфлікту мають позитивний досвід попередніх стосунків, то зону своїх незгод вони схильні обмежувати тим конкретним предметом, який пов'язаний з даною ситуацією.

За умови, коли партнери мають за плечима досвід не подоланих суперечностей, новий предмет їхньої суперечки може сприйматися ними як частина більш широкого простору розбіжностей у думках. При **негативному** досвіді попередніх взаємин фактична зона розбіжностей є невизначеною, у них проявляється тенденція до її суб'єктивного розширення. У такому випадку учасники конфлікту іноді не можуть навіть чітко сформулювати, у чому ж розходяться їх думки, проте вони схильні перебільшувати існуючі розбіжності.

Залежно від того, як сприймають учасники конфлікту один одного, розвивається і сама конфліктна взаємодія.

При *першому* типі настанови в спілкуванні інша сторона сприймається як **партнер**, у спілкуванні присутні позитивні неформальні компоненти, за допомогою яких партнери вливають один на одного.

При *другому* типі настанови інша сторона сприймається як **опонент**. Спілкування носить формалізований характер, як засоби впливу на протилежну сторону використовуються формальні компоненти, апеляція до формального порядку.

При *третьому* типі настанови інша сторона сприймається як **супротивник**, у спілкуванні присутні негативні неформальні компоненти. У конфліктній ситуації використовуються засоби боротьби – силовий тиск, емоційні удари, «пастки» тощо.

3. Прийоми поведінки менеджера у конфліктних ситуаціях. Стратегія і тактика взаємодії в конфліктних ситуаціях. Поведінка менеджера в конфліктних ситуаціях

Поведінка учасників конфлікту включає в себе дії, спрямовані на опонента. Соціальну реальність конфлікту становлять взаємні реакції, спрямовані на реалізацію інтересів кожної сторони та на обмеження інтересів опонента. Оскільки дії опонентів впливають на них, впливають із попередніх дій іншого учасника, то у будь-якому конфлікті вони набувають характеру взаємодії.

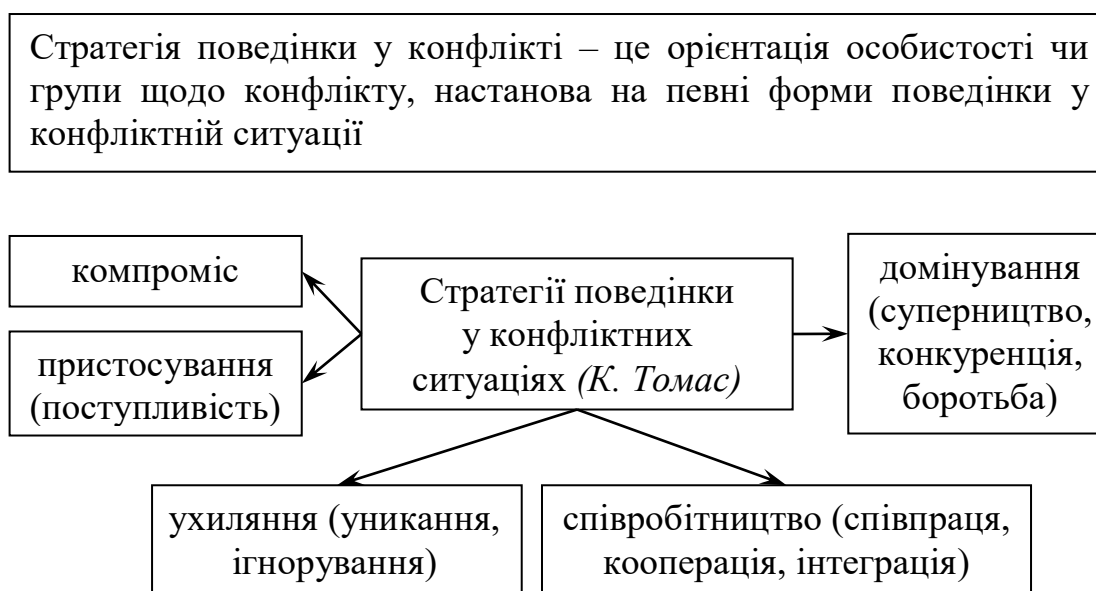


Рисунок 4.3 – Стратегії поведінки у конфліктних ситуаціях

Стратегії різняться залежно від орієнтації учасників конфлікту на реалізацію власних цілей чи на цілі партнера.

Від того, яку стратегію обирають учасники конфлікту, часто залежить його перебіг та кінцевий результат. Стратегії ухиляння та притосування є пасивними, вони фактично спрямовані на те, щоб не допустити розвитку конфлікту. Тому психологів цікавлять насамперед стратегії співробітництва та суперництва. Для тих, хто обирає першу стратегію, властива кооперативна орієнтація, а для тих, хто обирає суперництво – конкурентна. Однак у реальній конфліктній ситуації

можливий вияв одночасно і двох таких на перший погляд суперечливих стратегій.

Цікавим є підхід Дж. Рубіна та Д. Пруйта. Вони, скориставшись моделлю К. Томаса й узагальнивши її, виділили три основні стратегії поведінки у конфлікті:

1) **наступальна** стратегія суперництва: передбачає будь-які спроби врегулювати конфлікт на умовах однієї із сторін без урахування інтересів іншої сторони;

2) стратегія **розв'язання проблеми** – докладаються зусилля, щоб з'ясувати проблеми, які розділяють сторони, розробити і прийняти взаємовигідне рішення;

3) стратегія **поступок** – одна із сторін іде на зниження своїх домагань.

Ці загальні стратегії поведінки реалізуються у часткових тактиках. Тактика (від *грец.* – шикую війська) – це сукупність прийомів впливу на опонента, засіб реалізації стратегії. Одну й ту саму тактику можна застосовувати в межах різних стратегій.

Найбільший інтерес викликають тактики, які учасник конфлікту застосовує в разі вибору стратегії **суперництва**.

Дж. Рубін та його колеги зазначають, що тактики суперництва не є поганими самі собою, негативним виявляється результат, до якого призводить застосування цих тактик. Тактики суперництва умовно можна поділити на **легкі** (ті, наслідки застосування яких або сприятливі або принаймні нейтральні для іншої сторони) та **важкі** (ведуть до несприятливих для іншої сторони наслідків). Зазвичай тактики суперництва найчастіше застосовують за принципом наростання їхніх наслідків – від легких до важких.

Тактика «зваблювання» – це поведінка, яка спрямована на те, щоб впливати на іншого, вихваляючи його позитивні якості. Цій тактиці властива певна психологічна особливість: що менше зацікавлена людина в досягненні успіху в разі застосування цієї тактики, то легше його досягти. Це пояснюється тим, що якщо інша сторона усвідомлює прагнення першої сторони справити гарне враження пов'язане з турботою про власні вигоди, то вона буде більш насторожено ставитися до усіх її спроб у цьому напрямі.

Групи тактик «зваблювання»:

- лестощі;
- «єдність поглядів»;
- надання послуг;
- самопрезентація.

«Скуйовдження пір'я» застосовують із метою збити з пантелику іншу сторону, збентежити її і тим самим послабити її упертість у небажанні йти на поступки. Такого ефекту можна досягнути, будуючи свою поведінку в манері, протилежній до манери поведінки опонента. Інший варіант – примусити суперника почуватися або безвідповідальним, або некомпетентним. Щоб такі тактики були успішними, потрібно, як і у разі застосування першої групи тактик, щоб протилежна сторона не здогадувалася про справжні наміри.

Приховані докори. Під виглядом невинних зауважень щодо реальних фактів вони покликані зачепити та засмутити іншого. Власне кажучи, той, хто застосовує таку тактику, намагається викликати у іншого почуття провини. Почуття провини можна викликати трьома способами:

- 1) нагадати людині про давні провини;
- 2) показати його незначні помилки як значно серйозніші;
- 3) змусити відчувати відповідальність за помилки, яких ця сторона не припускалася.

Проте ці тактики можуть виявитися неефективними через те, що інша сторона може не помітити, що їй навіюють почуття провини, а може переживати це почуття, але не усвідомлювати його причини. Найголовніше те, що при застосуванні тактики прихованих докорів інтереси, які лежать в основі конфлікту, не обговорюються, а тому проблема, по суті, не вирішується.

Переконлива аргументація полягає в тому, що одна із сторін – учасниць конфлікту – схиляє іншу сторону до зниження домагань, керуючись логічними доводами. Таку тактику можна реалізувати двома шляхами:

- 1) одна сторона мусить спробувати переконати іншу, що має законні підстави домагатися вирішення суперечки на свою користь;
- 2) одна сторона мусить переконати іншу в тому, що зниження домагань піде їй на користь.

Погрози полягають у тому, що одна із сторін виражає наміри поводитися так, щоб зашкодити іншій стороні, якщо вона не виконуватиме пред'явлених їй вимог. Така тактика є найпоширенішою формою соціального впливу в суперечках сторін. Погрози відрізняються від обіцянок тим, що містять вказівки на негативні наслідки для іншої сторони. Погрози застосувати силу діють часто набагато успішніше, ніж застосування самої сили, а тому вони є дуже ефективним засобом впливу. Їхню дієвість пояснюють тим, що люди зазвичай більше стараються уникнути можливих втрат, ніж отримати можливу винагороду. Також та сторона, яка погрожує іншій, у будь-якому разі

опиняється у виграші: навіть якщо погрози не виконуються, то супротивник схильний розцінювати це не як слабкість, а як вияв гуманності.

Значна проблема у застосуванні тактики погроз полягає в тому, що інша сторона також може до неї вдатися. Якщо ж на погрозу відповідають погрозою, то це призводить до посилення ворожості.

Тактика невідмінюваних, або позиційних, зобов'язань: одна зі сторін конфлікту вдається до певних дій і гарантує, що не відступить від обраної лінії поведінки. Тоді відбувається перекладення відповідальності за наслідки конфлікту на іншого учасника. Прикладом застосування такої тактики можуть стати страйки, голодування, бойкоти. У разі успішного застосування така тактика зазвичай змушує опонента йти на поступки. Однак застосування цієї тактики може бути пов'язане з певним ризиком для обох сторін конфлікту.

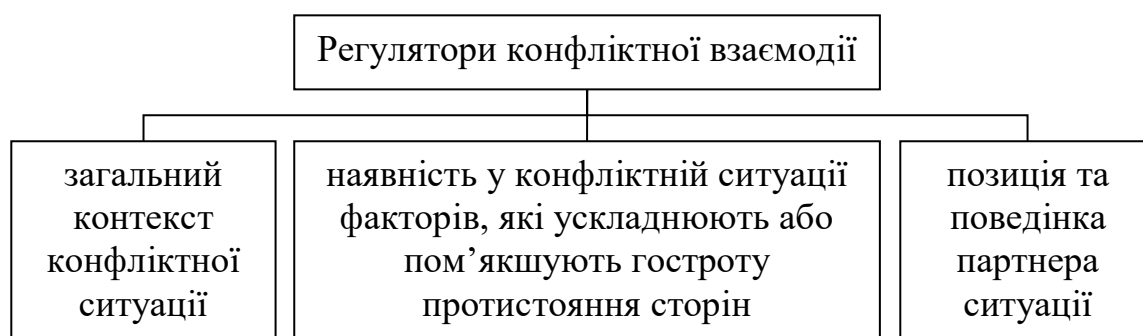


Рисунок 4.4 – Регулятори конфліктної взаємодії

Сам собою конфлікт може розвиватися у двох контекстах: конкурентному або кооперативному.

М. Дойч у своїх працях показав, що учасники з кооперативною орієнтацією прагнуть не лише задовольнити власні інтереси, а й зберегти добрі стосунки на майбутнє. У разі переважання конкурентної орієнтації індивід більше зацікавлений власною користю в цій конкретній ситуації, аніж перспективою збереження подальших стосунків.

Але кооперативність чи конкурентність стосунків визначається не лише об'єктивним характером взаємодії, а й тим змістом, якого їй надають самі учасники.

Щодо умов, які ускладнюють чи пом'якшують конфлікт, зазначимо, що психологічні та соціологічні дослідження свідчать: гострота та руйнівний характер конфліктів залежать від жорсткості соціальної структури, у межах якої вони виникають. Справді, конфлікти

у тих сім'ях, де переважає авторитарний стиль спілкування батьків із дітьми, є найгострішими.

Важливим фактором є також наявність в оточенні конфліктних людей, які не будучи безпосередніми учасниками конфлікту, зацікавлені у його посиленні або послабленні. Такий вплив доволі часто виявляється в молодих сім'ях, які проживають разом із батьками когось із подружжя.

Ситуаційний контекст взаємодії

Поведінка учасників конфлікту, їхній взаємний вплив один на одного та на вибір чи зміну стратегії реагування також були предметом досліджень М. Дойча. У його експериментах один з учасників конфліктної взаємодії повинен був застосовувати задану експериментатором одну з трьох стратегій:

- Стратегія «підстав іншу щоку»: на погрози і нападки – реакція в альтруїстичній манері, демонстрація кооперативної поведінки.
- «Некаральна» стратегія: самозахист у відповідь на атаки.
- «Стримувальна» стратегія: загрозлива реакція у відповідь на будь-які некооперативні дії, контратаки у відповідь на атаки, кооперативна реакція – на кооперативні дії.

Решта стратегій були варіаціями стратегій на зразок «грішник, який виправився»: спочатку асистент експериментатора грав дуже загрозливу та агресивну роль, а після 15 спроб різко починав вдаватися до однієї з вищезазначених стратегій.

М. Дойч вважав, що перераховані стратегії спрямовані на стимулювання кооперативної взаємодії.

За результатами експериментів він зробив такі висновки:

1) некаральна стратегія виявилася найефективнішою у стимулюванні кооперативної поведінки і приводила до найкращих результатів спільної діяльності учасників ігрової процедури;

2) щодо стратегії «підстав іншу щоку», то виявилася її значна залежність від міри конкурентності ситуації: що більш конкурентні прагнення учасників ситуації, то більше вони схильні експлуатувати того, хто вдавався до цієї стратегії;

3) стримувальна стратегія приводила до більш агресивної та самозахисної поведінки та зменшувала кооперативність поведінки партнера.

Численні експерименти дали змогу М. Дойчу сформулювати закон соціальних відносин:

«Характерні процеси та ефекти, які викликаються певним типом соціальних відносин, мають тенденцію викликати цей тип соціальних відносин».

Іншими словами, демонстрація кооперативної поведінки викликає в іншій стороні готовність співпрацювати, допомагати, вирішувати проблему. Навпаки, конкурентна поведінка виникає і спонукає внаслідок застосування тактики погроз і примусу прагнення отримати перевагу, посилення ворожості, жорсткість у конфлікті.

Н.В. Гришина також доповнює описані Дойчем ситуативні фактори. Вона вважає, що суттєвою детермінантою конфліктної взаємодії партнерів є попередній досвід взаємин конфліктних сторін. І справді, по допомогу до психолога щодо розв'язання конфліктів звертаються зазвичай люди, які пов'язані між собою більш чи менш тривалими стосунками – подружніми, батьківсько-дитячими, діловими чи іншими. Н. Гришина зазначає, що позитивний досвід відсутності суперечок або їх успішне вирішення в минулому стає позитивним фактором з точки зору учасників конфлікту на нову ситуацію неузгодженості, а негативний досвід попередніх стосунків має негативний вплив на розвиток нового конфлікту.

Психологічні орієнтації учасників конфлікту

Вибір стратегії поведінки в конфлікті значною мірою залежить від психологічних орієнтацій, чи настанов, його учасників.

Психологічна настанова (установка) – це відносно стійкий комплекс когнітивних і мотиваційних орієнтацій на дану ситуацію, який виконує функцію регуляції вибору стратегії поведінки та реакцій у цій ситуації.

Когнітивна орієнтація – це комплекси уявлень (очікувань), які допомагають нам на когнітивному рівні зорієнтуватися у тій ситуації, в якій ми опинилися.

Мотиваційні орієнтації пов'язані із різними типами соціальних взаємин, оскільки вони можуть містити можливість або неможливість задоволення потреб індивіда.

Моральні орієнтації пов'язані із взаємними зобов'язаннями і правами людей і передбачають, що стосунки розглядаються не лише з точки зору особистої перспективи, а і з позиції соціальної перспективи, яка враховує інших у цих взаєминах. Кожна людина зобов'язана поважати і підтримувати соціальні норми, які визначають, що є справедливим чи несправедливим у взаємодії та її результаті. Однак слід враховувати, що кооперація та конкуренція викликають різні типи моральних орієнтацій.

Особистісні фактори

Коли людина опиняється в сприятливих обставинах, це не дає підстав для прояву конфліктних тенденцій її характеру або пом'якшує їх. Навпаки, загальна несприятлива ситуація може призвести до

конфліктної поведінки навіть цілком «миролюбних» людей. Висновок: серед суб'єктивних чинників виникнення конфліктів соціально-психологічні фактори переважають над індивідуально-психологічним.

Соціально-перцептивні регулятори

Більшість соціально-психологічних явищ існує об'єктивно, незалежно від того, як вони сприймаються та переживаються їх учасниками. Однак конфлікт як такий починається саме з усвідомлення його учасниками розбіжностей у думках, поглядах, прагненнях. Власне кажучи, сам конфлікт залежить від суб'єктивного відображення його учасниками.

У разі виникнення конфліктної ситуації в людини формується її образ, який є відносно цілісним.

Л.А. Петровська зазначає, що саме ці образи, ідеальні картини конфліктної ситуації, а не сама реальність, є безпосередньою детермінантою конфліктної поведінки учасників. Образ конфліктної ситуації включає в себе уявлення учасників про себе (свої мотиви, цілі, цінності, можливості тощо), уявлення про іншу сторону (відповідно її мотиви, цілі, цінності, можливості) та уявлення про середовище, у якому складаються конфліктні відносини. Образ іншого, який виникає у людини в конфліктній ситуації, може сприяти успішному вирішенню конфлікту, а може і заважати йому.

Результати досліджень свідчать про те, що зазвичай образи «іншого» упереджені і відображають тенденцію покладання відповідальності за конфлікт на «іншого» та приписування йому «поганих» рис. Завдяки цьому відбувається знецінення позиції партнера та посилюється власна позиція. Тому протиставлення «Я – Інший» (або «Ми – Вони») виконує захисну функцію.

Нормативні регулятори

У будь-якому конфлікті присутні два виміри:

1) предметний, пов'язаний із проблемою конфлікту та її розв'язанням;

2) емоційний, який відображає почуття та переживання учасників конфліктної взаємодії.

Однак Н.В. Гришина зазначає, що часто поза увагою психологів залишається «третя реальність» конфлікту – конфлікт як соціальна ситуація з її головними атрибутивними властивостями – ціннісно-нормативними характеристиками.

Для того, щоб якнайповніше зрозуміти конфлікт як соціальний феномен, необхідно з'ясувати його нормативну природу.

Соціальні норми – це сукупність вимог, які висуває та чи інша соціальна група до своїх членів. До соціальних норм відносять норми

моралі та норми права. Норми задають не лише дії людей, а їх взаємні очікування.

Н. Гришина виділяє три аспекти нормативності:

1) норми забезпечують людині можливість обґрунтувати свою поведінку – учасники конфлікту прагнуть нормативно обґрунтувати свої позиції та дії;

2) норми задають певні стандарти поведінки – існують правила конфліктної взаємодії;

3) норми мають суспільно-історичний, культурний характер – існують культурні й етичні норми конфліктної взаємодії.

Люди завжди прагнуть нормативно обґрунтувати свої позиції та дії, навіть якщо це не проявляється у відповідній цілеспрямованій поведінці. Але варто враховувати той факт, що люди схильні приймати власну поведінку як таку, що визначається більшою мірою впливом ситуаційних факторів, у той час як поведінка інших – впливом їхніх особистісних особливостей. Характеризуючи свою поведінку, ми кажемо: «У мене не було іншого виходу», «Так склалися обставини», «Я змушений», «Цього вимагає ситуація» тощо. Водночас партнера ми схильні сприймати як вільного у своїх діях, а тому повністю покладаємо на нього відповідальність за його дії.

У разі виникнення конфліктної ситуації ми намагаємося представити свою поведінку як «типову»: «Так усі роблять».

Таким чином, проявляється «подвійний стандарт» конфлікту: можуть існувати різні нормативи «для себе» та «для іншого». Одні й ті ж самі дії оцінюються та інтерпретуються по-різному. Оцінюватися можуть як дії, так і позиції, відношення, психологічні особливості учасників конфлікту.

Найбільш явно «подвійний стандарт» виявляється в міжгруповій взаємодії, коли окремий індивід виступає від імені всієї групи.

Оскільки конфліктна ситуація містить у собі суперечність між позиціями сторін, кожен з її учасників прагне надати своїй позиції статусу обґрунтованості, легітимності.

За умови наявності різних позицій щодо якогось питання, будучи впевненими у власній правоті учасники конфлікту апелюють до поняття справедливості.

Справедливість – це загальна моральнісна санкція спільного життя людей, спосіб обґрунтування та розподілу між індивідами вигод та тягарів їхнього спільного існування в межах єдиного соціального простору.

Соціальна справедливість – це реалізація прав та свобод, які відповідають сутності людини (чи соціальної спільноти) та рівню

розвитку суспільства, якісна оцінка взаємин між людьми, особистістю та суспільством, між соціальними групами.

Справедливість (у розумінні того, що повинно бути, що є справедливим) є одним із принципів морального обґрунтування своїх позицій учасниками конфлікту. Відчуття несправедливості може стати підставою для виникнення конфлікту та для продовження конфронтації.

М. Дойч розглядав проблему несправедливості стосовно до вирішення завдань розподілу благ. Він вважав, що несправедливість може мати кілька підстав:

- 1) несправедливість, пов'язана із характером блага, яке розподіляється (або збитків);
- 2) несправедливість, пов'язана із ролями, втягнутими у процес розподілу;
- 3) несправедливість стосовно стилю та часу розподілу;
- 4) несправедливість, пов'язана із цінностями, які лежать в основі розподілу;
- 5) несправедливість, пов'язана із правилами;
- 6) несправедливість, пов'язана з процедурами вимірювання;
- 7) несправедливість, пов'язана із процедурами прийняття рішення.

Найважливішим є останній тип несправедливості. Справді, дослідження свідчать, що якщо люди беруть участь у прийнятті рішень, вони більше схильні рахуватися з ними та виконувати їх. Участь у прийнятті рішення є важливим засобом його легітимізації. У тому випадку, коли процедура прийняття рішення сприймається як незаконна, то і все інше: принципи, правила, норми, конкретні прийоми розподілу – ставиться під сумнів.

Вибір того чи іншого принципу розподілу залежить від типу групових відносин. Якщо для кооперативної групи основною метою є економічна продуктивність, то в ній домінуватиме принцип оцінки та розподілу у відповідності до оцінки індивідуального внеску та індивідуальної результативності. Якщо ж група зорієнтована насамперед на підтримку та укріплення взаємин, застосовуватиметься принцип рівності, рівного розподілу. Якщо для кооперативної групи метою є заохочення особистісного розвитку та особисте благополуччя, домінує орієнтація на задоволення потреб.

Пояснити переживання почуття несправедливості можна, звернувшись до поняття депривації. При цьому слід пам'ятати, що незадоволення виникає насамперед через відносну депривацію: ті, хто об'єктивно характеризуються більш сприятливими абсолютними показниками, зазвичай можуть відчувати більшу незадоволеність через

відносну депривацію, якщо їхні очікування були завищеними або вони перебувають у оточенні людей, які знаходяться в кращому становищі.

Відносна депривація може проявлятися як у окремого індивіда, так і у групи. Г. Теджфел зазначає, що для розв'язання індивідуальних проблем достатньо перетворити індивідуальну ситуацію, а групова депривація вимагає змін у соціальній позиції групи.

Відносна депривація тісно пов'язана з відчуттям справедливості чи несправедливості. Чим сильніше переживання відносної депривації, тим більш імовірним та інтенсивним буде відчуття несправедливості.

Однак через те, що різні люди по-різному інтерпретують поняття справедливості, уявлення про справедливість не можуть стати реальним критерієм регулювання відносин між учасниками конфлікту.

Правила взаємодії в конфліктних ситуаціях

Стосовно конфлікту правила взаємодії – це система уявлень учасників конфлікту про «правильну» поведінку. Правила учасники конфлікту часто розуміють як дещо таке, що зрозуміле саме собою, а тому вони не завжди усвідомлюють їх. Однак ми часто послуговуємося такими фразами як «діяти за правилами», «поводитися не за правилами», «грати за своїми правилами».

Необхідно пам'ятати, що правила мають соціальну природу, вони створюються та підтримуються соціальними групами. Системи правил можуть породжувати особливі соціальні ритуали. Ритуалом є послідовність дій з метою досягнення певного результату, якщо вони щоразу повинні повторюватися в одній і тій самій формі, в одному й тому ж порядку.

Якщо якась ситуація чи поведінка людини викликає у нас відчуття, що щось відбувається не так, як ми очікували, то це може означати, що відбулося порушення певних правил. Ми можемо відчувати ніяковість, напруження, роздратування. А це свідчить про те, що у нас є певна система уявлень про «правильність».

Правила послідовності дій у конфліктних ситуаціях досліджувала Н. Гришина. Вона пропонувала учасникам експерименту елементи конфліктних ситуацій, які необхідно було розмістити у порядку їх перебігу. Виявилось, що люди мають добре розвинену інтуїтивну ідею порядку перебігу подій. На одному з етапів експерименту в елементи ситуації вона включила компоненти, пов'язані із афективними проявами учасників конфлікту. І тоді учасники експерименту зіткнулися із явними труднощами їх локалізації у просторі конфліктної ситуації.

Елементи, які відображали переживання учасників конфлікту, виявилися його «плаваючими» характеристиками.

Це означає, що у людини є певні уявлення про логіку розвитку подій у конфліктних ситуаціях. Вони є більш чіткими стосовно логіки послідовності дій учасників конфлікту і менш стійкими щодо приписування логіки афективним аспектам взаємодії учасників конфліктної ситуації.

Отже, у людей існує система правил, які визначають логіку конфліктної взаємодії, та уявлення про характер і послідовність дій у конфліктних ситуаціях.

Культурні норми взаємодії в конфлікті

Конфліктні явища посідають певне місце в культурній свідомості, поведінка у конфлікті має культурні засади.

Якщо людина визначає для себе ситуацію як конфліктну, вона починає поводитися так, як цього вимагає конфлікт. Але ці вимоги мають певний культурний контекст.

Якщо людина визначає для себе ситуацію як конфліктну, вона починає поводитися так, як цього вимагає конфлікт. Але ці вимоги мають певний культурний контекст. Саме культурним контекстом визначається і характер конфліктів, і способи їх розв'язання.

Цікавий аналіз цього питання у своїй праці здійснює М. Мід. Проаналізувавши працю американських дослідників, які описали 13 різних культур з огляду на переважання у них принципу суперництва або співробітництва, М. Мід пропонує розрізняти три типи культур: такі, що співпрацюють, такі, що конкурують та індивідуалістичні.

Процес виникнення та розвитку конфлікту визначається нормативно, що знаходить своє відображення в культурних прикладах конфліктних ритуалів і звичаїв, відмінностях у виникненні конфліктів та способах їх розв'язання в різні історичні епохи та у різних народів. Дослідження сучасних психологів доводять, що існують культурні відмінності в перебігу та розв'язанні конфліктів (зокрема, сімейних) у Японії, Індії та США.

Етичні норми взаємодії в конфлікті

Етичні норми – це принципи схваленої поведінки, прийнятні групові чи суспільні норми взаємодії в ситуаціях досягнення цілей.

Із точки зору етики поведінка людини в ситуації суперечливої взаємодії може бути «правильною» або «неправильною». У тому випадку, коли цілі учасників є несумісними, виникає конфліктна взаємодія. Вона може вестися з дотриманням спільно прийнятих або таких, що мають на увазі, етичних норм. Але учасники ситуації можуть задіяти гру, яка має за мету обхитрувати, притиснути іншого. У

такому випадку взаємодія розвивається за типом «нечесної гри». Етичні проблеми у такому разі виникають, якщо один з учасників взаємодії розглядає партнера як засіб або перешкоду у досягненні певної цілі, яку необхідно використати або нейтралізувати. Спілкування перестає бути партнерським, а починає розвиватися як суб'єкт-суб'єктне. Однак зазвичай людина, яка вдається до таких дій, може взагалі не вважати їх нечесними, виправдовуючи їх «правильними», «хорошими» цілями або приписуючи їм соціокультурну «прийнятність» («так прийнято», «усі так роблять»).

Також у конфліктних ситуаціях із метою обґрунтування своїх дій деякі люди вдаються до певних прийомів «нечесної гри». Наприклад, можуть якимись своїми діями чи висловлюваннями спровокувати партнера, змусити його вдатися до певних дій, а потім надати своїм власним діям характер «дій у відповідь».

Тобто навіть порушуючи етичні норми, людина прагне надати своїм діям законного характеру, нормативно обґрунтувати їх.

Окрім того, «стратегії, спрямовані на перемогу, часто суспільством оцінюються вище, аніж компроміси» (В. Лефевр).

Контрольні запитання

1. Що таке ініціатива і які чинники її стимулювання?
2. Що таке стрес і які фази він має?
3. Назвіть і поясніть поради для зниження негативної дії стресів.
4. Які справи добре зарекомендували себе як профілактики стресових станів?
5. Які правила використовують для позитивної критики підлеглих?
6. Розкрийте сутність і види конфліктів у діяльності менеджера. Що спричиняє виробничі конфлікти?
7. Розкрийте методику вирішення конфлікту.
8. Розкрийте сутність моделі розвитку міжособистісної конфліктної ситуації.
9. Які стратегії поведінки у конфліктних ситуаціях пропонує К. Томас?
10. Які тактики застосовуються в разі вибору стратегії суперництва?
11. Охарактеризуйте правила взаємодії в конфліктних ситуаціях.

ФОРМУВАННЯ ЯКОСТЕЙ ЕФЕКТИВНОГО МЕНЕДЖЕРА

1. Розвиток менеджера як особистості
2. Формування професійно-ділових якостей менеджера
3. Розвиток адміністративно-організаційних якостей менеджера
4. Розвиток соціально-психологічних якостей менеджера
5. Розвиток моральних якостей менеджера

1. Розвиток менеджера як особистості

Джон Кейнс писав: «...менеджеру повинна бути притаманною дуже рідкісна комбінація талантів... Він має вивчати дійсне у світлі минулого для пояснення майбутнього».

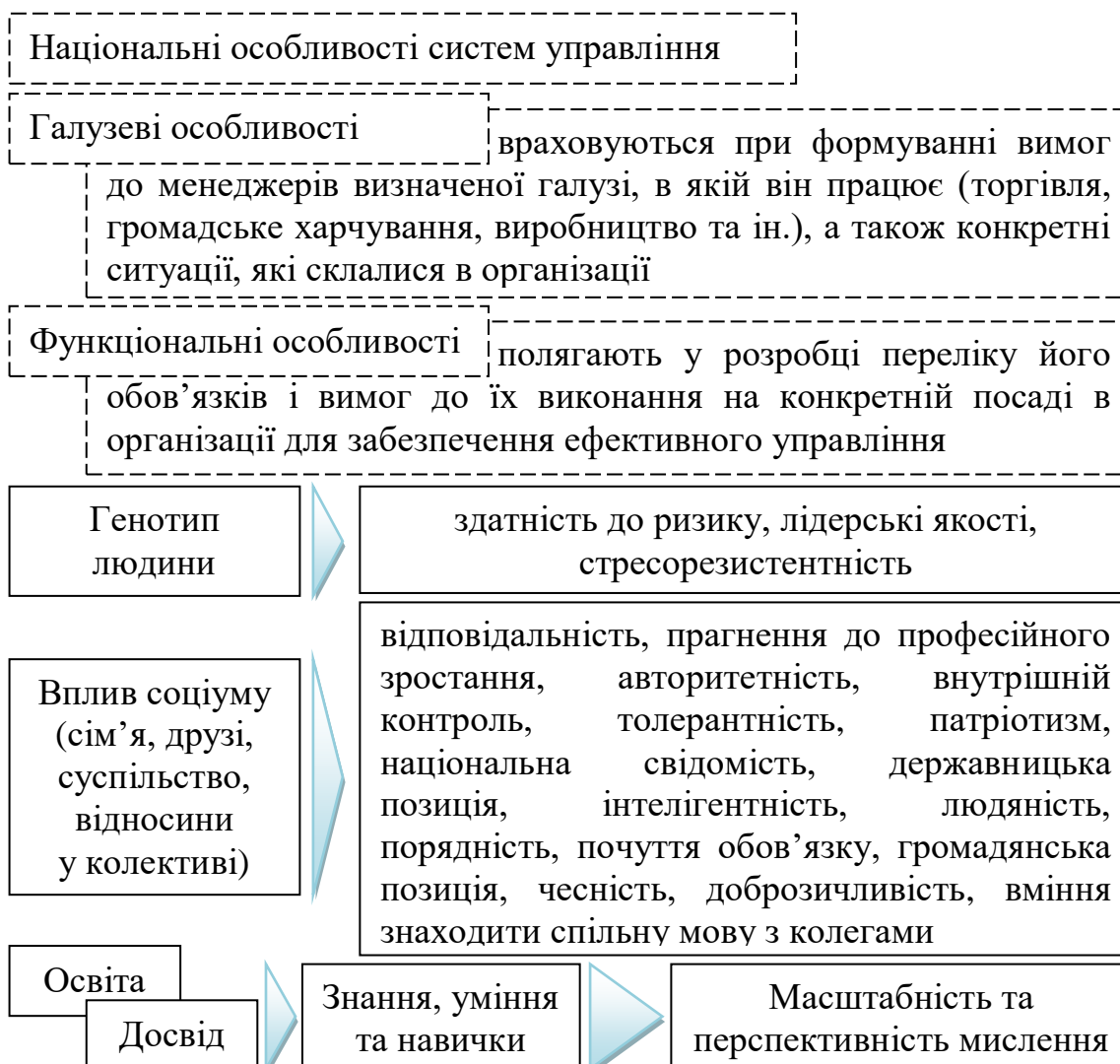


Рисунок 5.1 – Фактори впливу соціального оточення на формування професійно важливих якостей менеджера

Психологічні особливості стилів управління

У кожного керівника складаються певні стереотипи управлінської діяльності, які в управлінні називають стилем керівництва.

Стиль керівництва – система принципів, норм, методів і прийомів впливу на підлеглих з метою ефективного здійснення управлінської діяльності та досягнення поставлених цілей

Десять якостей керівника, які визначають ефективний стиль управління:

1. Управляючий, а не погонич

«Управляючий»	«Погонич»
1. Веде колектив за собою 2. Учить людей, підказує і пояснює, але не випинає своїх знань 3. Не шукає винних, а виправляє помилки 4. Не наказує, а говорить: «давайте зробимо» 5. Максимально інформує колектив про все, що стосується його діяльності 6. Уміє зацікавити людей, організовує роботу так, що вона стає для людей не тільки джерелом матеріального добробуту, а й приносить моральне задоволення	1. Підганяє колектив 2. «Усе знає» і постійно нагадує про це підлеглим 3. При виникненні неполадок шукає «крайніх» 4. Віддає накази, підкреслюючи власне «я» 5. Ніколи ні про що не інформує підлеглих, що породжує чутки 6. Уміє найцікавішу роботу зробити нудною і монотонною, коли підлеглі думають тільки про закінчення робочого дня

2. *Впевненість у собі* – це віра у власні сили, у те, що він здатний виконати покладені на нього обов'язки. Люди неохоче йдуть за керівником, не впевненим у собі.

3. *Строгість і вимогливість*. Доброта – позитивна риса характеру, однак менеджер повинен уміти сполучати доброту з необхідною строгістю для дотримання дисципліни праці і підтримки робочої обстановки.

4. *Завжди критикує підлеглих позитивно*: одне тільки перерахування помилок підлеглих озлоблює їх. Закінчувати розбір треба позитивними вказівками.

5. *Уміння заохочувати і карати.* Не існує двох однакових людей, які б однаково реагували на критику та зауваження. У кожному конкретному випадку необхідно враховувати ситуацію, особистість людини, її стать, вік, освіту, соціальний стан. Жінки більш чутливі до заохочень і покарань, які до них застосовуються.

Публічна критика – найвища міра покарання. Найбільш ефективна критика наодинці.

6. *Уміння цінувати час підлеглих.* Моральне розкладання колективу починається саме тоді, коли менеджер явно зневажає часом підлеглих, тому що він учить їх самих не цінувати власний час.

7. *Шанобливе, доброзичливе ставлення до підлеглих.* Якщо колектив очолює людина груба, то виникає ланцюгова реакція – атмосфера грубості і безкультур'я встановлюється у всьому колективі. Хамству немає ніколи і ніяких виправдань.

8. *Уміння говорити і мовчати.* Дослідження показують, що менеджер 70% робочого часу говорить і лише 30% – пише, читає, виконує іншу роботу. Мова йде про вміння по-діловому, дохідливо і швидко віддати розпорядження, чітко висловити свою думку. Вміння мовчати означає «не затикати рот» підлеглим.

9. *Почуття гумору* полегшує стосунки з іншими людьми, а начальник, який не вміє посміятися, пожартувати, не тільки укорочує власне життя, але й ускладнює роботу підлеглих.

10. *Цікавитися, вивчати підлеглих.* У житті немає нічого більш цікавого, ніж людина. Усі люди різні, і кожна людина більш за все цінує повагу до себе.

Американські дослідники Р. Блейк і Дж. Моутон запропонували модель управлінської сітки, побудовану на аналізі різних комбінацій ступеня уваги до виробництва і до людей (рис. 5.2).

(1.1) Невтручання («зубожіння» керівництва): низький рівень турботи про виробництво і людей. Керівник не керує, а сам багато працює, докладає мінімальних зусиль для того, щоб зберегти своє місце в організації. Докладання мінімальних зусиль для виконання роботи відповідає цілям збереження належності до організації.

(1.9) «Сільський клуб»: високий рівень турботи про людей і низький – про виробництво, прагнення до встановлення дружніх стосунків, зручного режиму роботи тощо. Досягнення конкретних результатів керівника цікавить значно менше.

(9.1) «Менеджмент завдань» (режим підпорядкування керівникові): максимальна турбота керівника про виробництво поєднана з мінімальною турботою про людей. Керівник дбає здебільшого про максимізацію виробничих показників шляхом

реалізації наданих повноважень і встановлення контролю за діяльністю підлеглих, диктуючи їм свою волю. За таких умов ефективність діяльності організації від підлеглих майже не залежить.

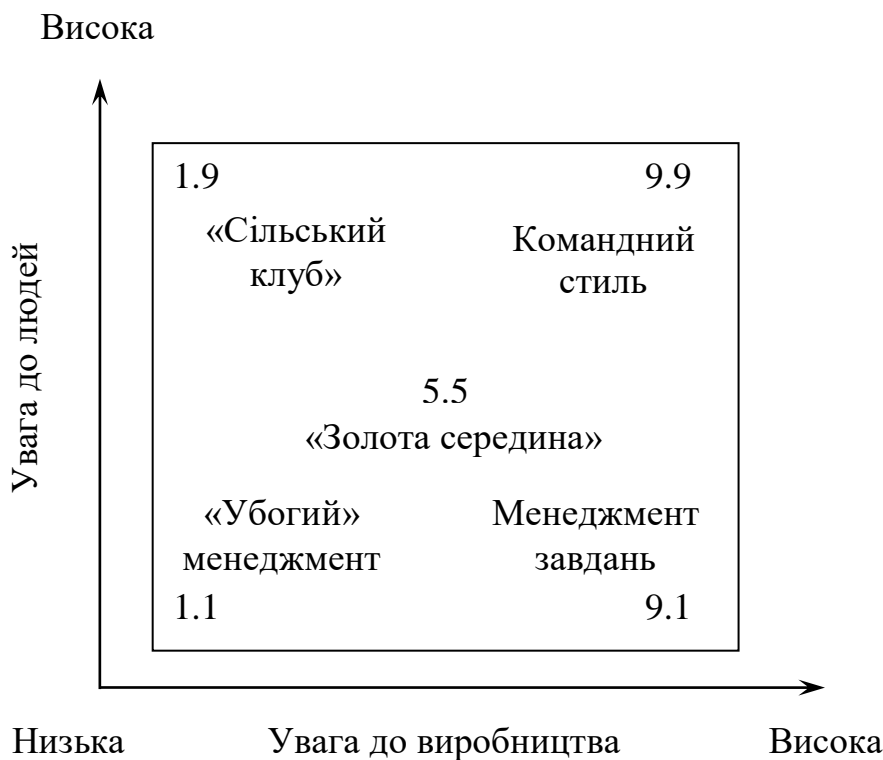


Рисунок 5.2 – Управлінська сітка

(5.5) Стиль «золотої середини»: керівник прагне поєднати орієнтацію як на завдання, так і на підлеглих та їхні інтереси.

(9.9) Командний стиль: прагнення керівника поєднати у своїй діяльності інтерес до успіху виробництва й увагу до потреб людей. Керівники намагаються створити згуртовані виробничі осередки, досягають високих результатів праці й високого ступеня задоволеності нею співробітниками. Цей стиль керівництва створює зорієнтований на досягнення мети колективний підхід, особливостями якого є прагнення оптимальних результатів діяльності організації за активної участі працівників, вияв ініціативи, колективне розв'язання конфліктів усіма зацікавленими сторонами тощо. При цьому досягнення цілей організації забезпечується зусиллями відданих спільній справі працівників, створюється система участі всіх членів організації у виробленні мети діяльності організації, що забезпечує атмосферу поваги, довіри та відповідальності.

Трансформаційний стиль керівництва. Керівники, що сповідують цей стиль, звертаються до високих ідеалів і моральних цінностей співробітників, спонукаючи їх змінювати попередні цілі, потреби. Вони демонструють свою впевненість, намагаються бути прикладом для підлеглих, надихати їх на досягнення цілей.

Індивідуальний стиль управління

Кожному конкретному керівникові не може бути властивий тільки який-небудь один стиль. Залежно від конкретної ситуації, що складається, найчастіше спостерігається поєднання рис різних стилів із домінуванням якогось одного.

Індивідуальний стиль виражається в практичному застосуванні керівником сучасних принципів управління, основних положень теорій управління, використанні стандартів управління.

Важливі зауваження щодо необхідності застосування індивідуального стилю:

- у чистому вигляді наведені стилі управління зустрічаються вкрай рідко. Як правило, спостерігається поєднання різних стилів, але переважають усе-таки ознаки якогось одного стилю;

- серед наведених стилів управління немає універсального, придатного для всіх випадків життя, немає поганого чи доброго. Усі стилі мають визначені переваги та породжують свої проблеми;

- ефективність управління залежить у першу чергу від гнучкості у використанні позитивних сторін того чи іншого стилю й уміння реалізувати його слабкі сторони.

Таким чином, мова може йти лише про адекватну або неадекватну конкретну ситуацію, конкретні умови, конкретні потреби у використанні того чи іншого стилю управління. Наприклад, в експериментальних умовах життєво необхідний авторитарний стиль управління. В умовах же повсякденної життєдіяльності, коли є дружний і підготовлений колектив, доцільний демократичний стиль управління. Умови творчого пошуку диктує необхідність використання елементів ліберального стилю.

Вибір оптимального стилю керівництва. Найкращим стилем у конкретній ситуації є той, котрий ґрунтується на реальному стані справ. Вибір стилю управління визначається такими чинниками.

Об'єктивні чинники:

- тип організації (навчальна, виробнича, постачальницько-збутова, наукова тощо);

- специфіка основної діяльності організації (виробнича, рекламна, навчальна, наукова тощо);
- специфіка розв’язуваних задач (прості та складні; нові, звичні; чергові та термінові; стандартні та нестандартні; поточні та раптові тощо);
- умови виконання задач (сприятливі, несприятливі, екстремальні тощо);
- способи та засоби діяльності організації (індивідуальні, групові, колективні тощо);
- рівень розвитку організації;
- стиль управління, форми та методи роботи вищого керівника;
- сходинка управлінської ієрархії, на якій знаходиться керівник.

Дослідження психологів показують, що чим вище ця сходинка, тим більше керівник схильний до авторитарних дій, але ця авторитарність набуває більш складних і завуальованих форм;

– збіг стилю управління керівника з тими очікуваннями, що виявляють підлеглі. Психологи встановили, що у групах із високим рівнем розвитку й освіти її членів переважають очікування демократичних дій з боку керівника. І навпаки, у групах із низьким рівнем розвитку її членів переважають очікування більш твердих і конкретних дій керівника. Очікування авторитарного управління відбувається також в екстремальній ситуації.

Суб’єктивні чинники:

- індивідуально-психічні особливості особистості керівника (характер, темперамент, здібності, вольові якості тощо);
- наявність у керівника авторитету. Авторитетний керівник, як правило, більш демократичний, тому що авторитет є тією силою, що впливає на підлеглих, окрім прямого управлінського впливу. І навпаки, відсутність авторитету керівник намагається компенсувати твердими, директивними діями;
- рівень загальної та управлінської культури, освіти (зокрема знання основ теорії управління);
- наявний загальний та управлінський досвід.

Критерії вибору стилю керівництва:

- наявність досвіду і необхідної інформації в підлеглих;
- рівень вимог до рішення, яке потрібно прийняти;
- структурованість і складність проблеми;
- ступінь причетності підлеглих до справ організації;
- імовірність того, що одноособове рішення отримає підтримку персоналу;
- зацікавленість виконавців у результаті;

– ступінь імовірності виникнення конфлікту в результаті ухвалення рішення.

Авторитет керівника: суб'єктивна й об'єктивна значимість

Слово «авторитет» (від *лат.* – *autoritas*) означає поняття влади, впливу. Це особа, яка має неформальний вплив на інших, оснований на знаннях, моральних достоїнствах, досвіді.



Рисунок 5.3 – Джерела авторитету

Означені джерела можуть бути в органічній єдності або у деякому протиріччі один з іншим. Доповнюючи один одного, вони створюють передумови для нормального функціонування трудового колективу.

Правовий статус посади є тільки передумовою, яка сприяє створенню авторитету. Природа авторитету така, що його неможливо затверджувати наказом. Його завойовують керівники, які постають перед колективом як людина наділена розумом, знаннями, волею і принциповістю, як людина вимоглива і справедлива, морально чиста.

Керівник швидко придбає і стверджує свій авторитет тоді, коли він використовує правильний стиль спілкування з підлеглими, колегами по роботі і вищим керівництвом, коли атрибути соціального статусу і стиль роботи викликають позитивну реакцію підлеглих:

- установлені функціональні обов'язки знаходять розуміння,
- межі необхідних компетенцій – згоду,
- методи керівництва – схвалення,
- особисті якості – повагу.

Невірним є ствердження, що підлеглі рахуються з тим керівником, якого бояться. Тут зміщуються поняття дійсного авторитету з поняттям категорії фальшивого авторитету (псевдоавторитету). Часто буває, коли підлеглі змінюють свої оцінки, як тільки людина перестала бути їх керівником. Це свідчить про те, що авторитета в керівника не було зовсім. Була тільки потреба у підлеглих утриматись на роботі, поступаючись заради цього навіть людським достоїнством.



Рисунок 5.4 – Основні види фальшивого авторитету

Ефект посадового авторитету має тимчасовий характер.

У кожному колективі діє своя система норм поведінки і на їх основі виникають соціально значущі межі компетенції, індивідуальні якості і поведінка менеджера, методи впливу на підлеглих.

Авторитетним стає керівник, який відповідає уявленням, що склалися в колективі про те, яким він повинен бути за неписаними правилами переважного стилю керівництва.

Одні цінують коли керівник виносить рішення після попередньої поради з ними, інші на це не претендують, щоб не нести відповідальності за можливі наслідки цих рішень, а треті, переважно висококваліфіковані працівники, віддають перевагу найбільшій самостійності, коли керівник не втручається в їх справу, а тільки видає їм завдання.

У випадках, коли менеджер не виправдовує надії підлеглих, у колективі з'являється неформальний лідер.

Із цього часу авторитет менеджера, а звідси і результати діяльності стають залежними від його співробітництва з ним.

Якщо менеджер зможе досягти цього, то може скластися ситуація, коли неформальний лідер одержить владу і стане, якщо захоче, керувати самим менеджером.

З цього приводу йому треба прикладати зусилля для того, щоб виправдати надії підлеглих і підтримувати свій авторитет, думаючи про те, що він легко може бути втраченим. Підлеглі продовжують визнавати його в ролі лідера, якщо він не згубить здібності адекватно оцінювати і задовольняти їх правомірні потреби.

Ознаки авторитетності менеджера

Авторитетний менеджер

1. Не буде прагнути до того, щоб свій авторитет у колективі завоювати за допомогою вищого керівництва.
2. Завжди використовує позитивні методи і стиль керівництва.
3. Вимагає від підлеглих добросовісного і своєчасного виконання службових обов'язків, незалежно від того, якою мірою це їм подобається.
4. Постійно прагне встановлювати необхідні контакти з підлеглими.
5. Знаходить переконливі аргументи для підтвердження цілеспрямованості своїх дій.
6. Не уникає відповідальності й сміливо приймає необхідні рішення.
7. Здатний іти на виправданий ризик, не боїться конкуренції своїх співробітників.
8. Заохочує співробітників до корисної ініціативи та інновації.
9. Не перекладає на підлеглих провину за власні недоліки в роботі.
10. Не здійснює бездумного виконання необґрунтованих пропозицій, які порушують нормальну роботу колективу.
11. Проявляє турботу про підлеглих, створює умови для продуктивної праці і заохочує кращі результати.
12. Упроваджує нові технології виробництва.

Авторитет менеджера може зростати або знижуватися під впливом різних факторів, у міру реалізації свого професійного й морального потенціалу. Авторитет загублюється, коли менеджер переступає дозволені межі поведінки. Збереження авторитету вимагає від менеджера постійного самоконтролю за кожною своєю дією, повної самовіддачі. Сьогодні для високого авторитету менеджер повинен мати високу компетентність і соціальну зрілість, творчий підхід до справи, підприємливість у своїй діяльності, високу конкурентоспроможність.

Харизматична влада керівника

Харизма – це влада, побудована не на логіці, не на давній традиції, а на силі особистих якостей людини, її привабливості. У цьому випадку якості керівника настільки привабливі для виконавця, що він хоче брати з нього приклад. Для здійснення такої влади керівник має бути харизматичною особою.

Виконавець ототожнює себе з керівником або симпатизує йому й вірить у його здібності. На протигагу безособовому впливу традиції, харизматичний вплив є цілком особистим. На рівні підсвідомості виконавець очікує, що покора зробить його схожим на лідера або викличе до нього повагу. При цьому велике значення мають характеристики харизматичних особистостей менеджерів:

- енергійність: в оточуючих створюється відчуття, що керівник випромінює енергію;
- поважна, впливова зовнішність, обов'язкова привабливість;
- незалежність характеру;
- гарні ораторські здібності, вміння переконливо говорити, спілкуватися з іншими людьми;
- адекватне сприйняття похвал щодо своєї особи; харизматичні особи не обтяжуються від захоплення з боку оточуючих, але при цьому не стають гордовитими або егоїстами;
- упевнена манера триматися в різних (у тому числі несприятливих) ситуаціях;
- гідні та впевнені манери поведінки.

До недоліків еталонної влади відносять деяку самовпевненість керівника та можливість його відмови від застосування інших видів влади.

Розвиток харизматичних здібностей особистості

Передумови харизматичних здібностей особистості:

1. Ясність мети. «Той, хто може відповісти на запитання: «Для чого?», майже завжди може знайти відповідь на питання «Як?», – говорив Ніцше. Людину охоплює бажання визначити сенс виконуваного завдання, що дозволяє йому відчути почуття внутрішнього задоволення і створює ґрунт, на якому може розвинути харизма.

2. Система цінностей.

3. Розуміння головного завдання життя.

4. Розуміння бажань.

Для того, щоб досягти успіху, розвинути свої сильні сторони, розкрити свої здібності, стати яскравою особистістю і, використовуючи

свої харизматичні здібності, змінити світ, треба вчитися, вчитися і ще раз вчитися. Розвитку харизматичних здібностей сприяє техніка занурювання в **α-стан** як умови ефективної взаємодії обох півкуль головного мозку. У цьому стані можна використовувати свої внутрішні сили, активізувати підсвідомість і вроджене прагнення. У стані, який дозволяє звільнитися від напруги, більш міцно вкарбовуються формули навіювання. Внутрішні бар'єри відсутні, і вдалі рішення народжуються ніби самі собою.

Внутрішньоособистісні проблеми лідера

У людини в стані конфлікту відбувається зіткнення бажань (З. Фрейд). Частина особистості відстоює певні бажання, інша відхиляє їх. Постійно сперечаються один з одним такі структури психіки як Воно, Я і Над-Я.

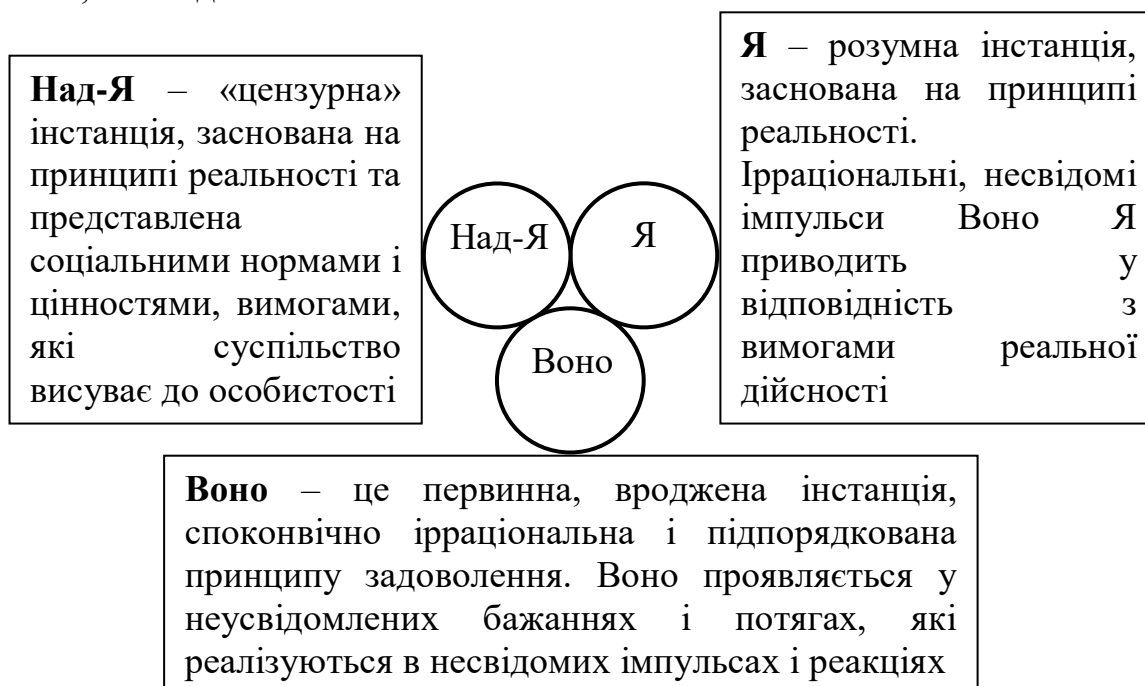


Рисунок 5.5 – Структури психіки

Внутрішньоособистісний конфлікт – це гостре негативне переживання, викликане тривалою боротьбою структур внутрішнього світу особистості, що відбиває суперечливі зв'язки з соціальним середовищем і затримує прийняття рішення.

Показники внутрішньоособистісних конфліктів:

1. Когнітивна сфера:
 - зниження самооцінки,
 - усвідомлення свого стану як психологічного тупика,
 - затримка ухвалення рішення,

– глибокі сумніви в істинності принципів, якими ви раніше керувалися.

2. Емоційна сфера:

- психоемоційна напруга;
- часті і значні негативні переживання.

3. Поведінкова сфера:

- зниження якості та інтенсивності діяльності;
- зниження задоволеності діяльністю;
- негативний емоційний фон спілкування.

4. Інтегральні показники:

- погіршення механізму адаптації;
- посилення стресу.



Структура внутрішнього світу особистості, що перебуває в конфлікті			Вид внутрішньоособистісного конфлікту
«хочу»	«треба»	«можу»	
● — ●			Мотиваційний
● — ●			Моральний
● — ●			Конфлікт нереалізованого бажання
	● — ●		Рольовий
	● — ●		Адаптаційний
		● — ●	Конфлікт неадекватної самооцінки

Рисунок 5.6 – Класифікація внутрішньоособистісних конфліктів на основі диференціації структур внутрішнього світу людини

Таблиця 5.1 – Класифікація внутрішньоособистісних конфліктів на основі вікових криз (за Е. Еріксоном)

Вік	Зміст кризи
0–1 рік	Довіра – недовіра
1–3 роки	Автономія – сором, сумнів
3–6	Ініціатива – почуття провини
6–12	Працьовитість – почуття неповноцінності
12–19	Я-ідентичність – змішання ролей
20–25	Близькість – ізоляція
26–64	Породження, творчість – застій
від 65	Інтеграція – відчай

Відповідальність лідера

Особистісна сила як чинник в ідеалі дуже близька до чинника відповідальності: у більшості випадків, коли людина робить якийсь крок, вона бере відповідальність за своє рішення й не боїться робити цього.

Люди з особистісною силою без параметра відповідальності можуть стати бунтівниками або стати в опозицію до керівника.

Чинник особистісної сили тісно пов'язаний і з чинником любові до людей і турботи про них. Сильні люди часто виступають на захист групових і командних інтересів. Коли керівництво «перекриває крани», такий менеджер, використовуючи власну силу, стоятиме за команду. На протипагу йому, людина, що має особистісну силу, але не довіряє персоналу й колегам по роботі, перетворюється на тирана. Це той діяч, що експлуатує й тримає в страху свою команду. У ситуації кризи або на етапі зростання він може досягти результату за рахунок команди, але не для команди.

2. Формування професійно-ділових якостей менеджера

Ділові якості – це здатність знаходити в межах власної компетенції, наданих повноважень і засобів, найкращий підхід до ситуацій і найкоротший шлях до досягнення мети, оперативно приймати самостійні обґрунтовані рішення, послідовно забезпечуючи їх виконання.

Конкретні ділові властивості виявляються в умінні провести кваліфікований аналіз ситуації і розібратися в складних обставинах,

розробити альтернативні варіанти рішення з наступним вибором найбільш результативного, своєчасно визначати склад дій, необхідних для вирішення проблем, чітко ставити завдання підлеглим і здійснювати ефективний контроль за їх виконанням, залишатися самокритичним в оцінюванні підсумків діяльності.

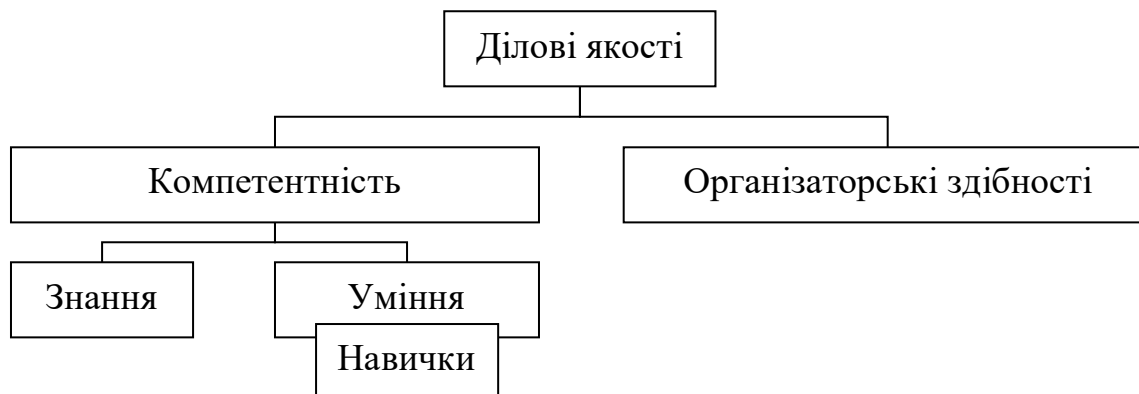


Рисунок 5.7 – Загальна структура ділових якостей

Керівник повинен мати такі ділові якості:

- уміти створити організацію та забезпечити її діяльність;
- бути енергійним, честолюбним, прагнучи до домінування й незалежності;
- бути товариським і комунікабельним;
- виявляти цілеспрямованість та ініціативність, уміти концентрувати увагу на головному;
- бути відповідальним; уміти керувати часом, собою і стосунками з іншими людьми;
- уміти ризикувати, не боятися змін.

Професійність

Професійні якості керівника охоплюють:

- високий рівень освіти, досвід і компетентність у конкретній сфері діяльності організації;
- широту поглядів та ерудицію, глибокі знання в суміжних сферах діяльності;
- прагнення до постійного самовдосконалення й критичного сприйняття дійсності;
- пошук нових форм і методів роботи;
- готовність надати допомогу, підтримку в навчанні;
- уміння планувати.

Професійна компетентність керівника залежить від умов діяльності та розвивається відповідно до них.

Американський психолог Т. Гелвей упевнений, що найбільша перешкода на шляху до якнайкращого виконання обов'язків прихована всередині кожного з нас:

$$OP = P - C,$$

де OP – оптимальний рівень діяльності;
 P – потенціал людини;
 C – самообмеження.

Слід розрізняти професіоналізм особистості і професіоналізм діяльності (рис. 5.8).



Рисунок 5.8 – Види професіоналізму

Професіонали високого класу незалежно від виду їх професійної діяльності подібні між собою, що відображається в особливостях регулювання діяльності, у наявності певних якостей, у психологічних механізмах стимулювання творчої активності. Іншими словами, ці характеристики виявляють інваріантність, тобто відносну незалежність від специфіки виконуваної професійної діяльності.

Акмеологічні інваріанти професіоналізму – це основні якості й уміння професіонала, що забезпечують високу стабільну ефективність діяльності незалежно від її змісту та специфіки. Акмеологічні інваріанти професіоналізму виявляються також і у внутрішніх спонукальних причинах, що забезпечують активний саморозвиток фахівця, реалізацію його творчого потенціалу.

Акмеологічні інваріанти професіоналізму бувають загальними, тобто цілком незалежними від специфіки діяльності, і специфічними (особливими), що певною мірою відображають специфіку професійної діяльності.

Загальними акмеологічними інваріантами професіоналізму є:

– розвинута антиципація (*уявлення, що склалося заздалегідь (упередження)*);

– високий рівень саморегуляції;

– уміння приймати рішення;

– стійка образна сфера.

У професіоналів високого рівня незалежно від виду та специфіки професійної діяльності ці інваріанти розвинуті набагато сильніше, ніж в інших фахівців.

Особливі інваріанти притаманні професіоналам, що здійснюють конкретні види діяльності. Наприклад, для професій класу «людина – людина» і «людина – колектив», до яких належить і управлінська діяльність, особливими є:

– проникливість (чи диференційно-психологічна компетентність);

– комунікабельність і комунікативні навички;

– уміння справляти психологічний вплив тощо.

На думку дослідників, які аналізують сучасні системи управління, систему мислення й поведінку управлінських кадрів у високорозвинених країнах, успіх управлінської діяльності керівника визначається наявністю таких якостей:

– широти кругозору;

– відчуття ситуації;

– творчого ставлення до роботи;

– готовності до змін;

– прагнення до співробітництва;

– уміння мотивувати самого себе і персонал заради досягнення результатів;

– уміння передбачити результат;

– здатності й уміння ризикувати;

– здорового марнославства;

- позитивного ставлення до роботи, до себе та до колег;
- уміння побачити, виділити істотне;
- здатності діяти самостійно;
- здатності брати на себе повноваження;
- мистецтва реалізовувати плани.

Цей перелік якостей є приналежністю ідеальної моделі керівника, якого жодного разу не зустрічали на практиці. Однак є сенс формувати такий ідеал, щоб накреслити шляхи його досягнення.

Висока продуктивність діяльності, властива професіоналам, нерідко є підставою для ототожнення професіоналізму з професійною майстерністю.

Майстерністю в психології праці називається властивість особистості, набута з досвідом, як вищий рівень професійних умінь у певній сфері, досягнутий завдяки гнучким навичкам і творчому підходу

Для того, щоб досягти професійної майстерності, необхідно володіти певним особистісним потенціалом, або стартовими особистісними можливостями, – загальними й спеціальними здібностями, базовими знаннями, мотивацією досягнень, спрямованістю на саморозвиток, адекватною самооцінкою. Отже, категорія майстерності є важливою складовою частиною категорії професіоналізму.

Співвідношення ознак майстерності та професіоналізму дає можливість запропонувати систему акмеологічних показників, за якими можна оцінити професіоналізм діяльності. Отже, професіоналізм діяльності характеризується:

- високою стабільною продуктивністю, тобто ефективністю діяльності;
- високим рівнем кваліфікації і професійної компетентності;
- оптимальною інтенсивністю і напруженістю праці;
- високою точністю і надійністю діяльності;
- високою організованістю;
- низькою опосередкованістю (залежністю від зовнішніх факторів);
- креативністю;
- можливістю розвитку суб'єкта праці як особистості;
- спрямованістю на досягнення позитивних соціально значущих цілей.

Досягнення професіоналізму в акмеологічному розумінні пов'язане не лише з досягненням професійної майстерності, але і з розвитком найважливіших індивідуально-професійних якостей (цілеспрямованості, ініціативності, організованості тощо), рис характеру (завзятості, наполегливості, послідовності тощо), інтелектуальних якостей, розкриттям творчого потенціалу особистості та її моральним удосконаленням. Тому становлення справжнього професіонала та його професіоналізму завжди пов'язане з індивідуально-професійним розвитком.

Індивідуально-професійний розвиток – це процес формування особистості та її професіоналізму, що орієнтується на високі професійні досягнення і здійснюється в саморозвитку, професійній діяльності й професійному спілкуванні

У процесі індивідуально-професійного розвитку відбуваються прогресивні структурні зміни особистості:

- розширюється коло інтересів і змінюється система потреб;
- актуалізується мотивація до успіху;
- зростає потреба в самореалізації і саморозвитку;
- підвищується креативність особистості;
- збільшується досвід і підвищується кваліфікація;
- підвищується компетентність;
- розвиваються й розширюються вміння й навички;
- освоюються нові алгоритми у вирішенні професійних завдань;
- підвищується креативність діяльності;
- розвиваються складні індивідуальні здібності;
- розвиваються професійно важливі якості, обумовлені специфікою діяльності;
- розвиваються індивідуально-ділові якості;
- підвищується психологічна готовність до діяльності в різних (у тому числі – ускладнених) ситуаціях;
- розвиваються акмеологічні інваріанти професіоналізму.

Професіоналізм особистості обов'язково має містити в собі систему індивідуально-професійних стандартів, що орієнтують на високу якість діяльності, а також систему особистісних норм регулювання поведінки й відносин. Активізація особистісних норм здійснюється тоді, коли:

- людина знає про наслідки її дій для інших людей, що узгоджується з певними нормами;
- особистісна норма вимагає від людини саме таких дій;

- людина здатна контролювати свої дії і результати цих дій;
- людина визнає особисту відповідальність за свої дії та вчинки відповідно до певних норм.

Здатність генерувати корисні ідеї

Здатність генерувати корисні ідеї є головною особливістю керівника як підприємця. Залежно від того, як обробляються потоки інформації, що слугують основою нового знання, і яким є кінцевий результат творчої діяльності, виділять різні механізми генерування нових ідей.

Дж. Девідсон основними з них вважає такі:

- *Селективне (вибіркове) кодування* – розуміння того, що з наявної інформації має вирішальне значення. За механізмом селективного кодування може відбуватися створення нових парадигм, концепцій і теорій в науці, коли переосмислюється значення тих чи інших відомих раніше фактів і вони отримують нове трактування.

- *Селективне комбінування* – розуміння того, які фрагменти інформації і як потрібно з'єднати для отримання правильного рішення. За цим механізмом було розроблено багато видів інноваційних продуктів і послуг, які свого часу революціонізували ринок апарата, годинника, календаря, ігрової приставки, записника та ін.

- *Селективне порівняння* – поєднання інформації про поточну проблему з певною інформацією про інші проблеми або рішення за аналогією. Це надзвичайно ефективний спосіб генерування ідей, який призводить до багатьох винаходів і новацій в різних галузях економіки.

Узагальнюючи дані літератури, Р. Соєр виокремила такі основні механізми генерування ідей.

- *Заповнення пробілу*. Креативне рішення дозволяє заповнити пробіл між вхідними даними і ціллю, щоб завершити побудову цілісної структури.

- *Переформулювання проблеми*. При цьому проблема розглядається під іншим кутом зору, що має результатом зміну вхідних даних або самої проблеми.

- *Подолання функціональної фіксованості* (ментального блоку), або здатність швидко і легко переходити від одного класу явищ до іншого, далекого за змістом. При цьому чим віддаленіші між собою класи асоційованих явищ, тим більш креативним буде рішення. Не кожному вдається подолати внутрішню цензуру і функціональну фіксованість. Відомо, що приблизно 95% ідей, що виникають у людини,

вона відхиляє сама, накладаючи на себе обмеження на кшталт «це не буде працювати».

– *Знаходження аналогу.* Це спосіб, який Дж. Девідсон називає селективним порівнянням.

– *Випадкова рекомбінація відомих елементів.* Не виключено, що нові ідеї можуть виникнути випадково, у результаті незапланованої рекомбінації відомих елементів.

Здатність приймати нестандартні управлінські рішення та нести відповідальність за них

Ця якість є проявом творчості й волі менеджера, який виходить за межі звичного. Оскільки менеджер є носієм ідеї, він стає енергетичним центром її розвитку та реалізації. Тому тільки він повинен брати на себе та нести відповідальність за нестандартні управлінські рішення.

Прагнення до професійного зростання

В умовах жорсткої конкуренції менеджер повинен постійно шукати нові форми роботи, вивчати передовий досвід, максимально прагнути до професійного спілкування з колегами, вміло користуватися новою інформацією.

Необхідно багато читати і вивчати нову професійну літературу, оволодівати найновішими методами і прийомами управління. Глибокі професійні знання, тобто високий професіоналізм менеджера, – основа ділового авторитету.

Підприємливість

У словнику С. Ожегова «підприємливість» трактується як уміння запровадити будь-що в потрібний момент, винахідливий, практичний. Більш розгорнуте тлумачення подано в словнику В. Даля: «Бути підприємливим – означає замислювати, вирішувати, виконувати будь-яку нову справу, братися за виконання чогось значущого», а слово «підприємливий» трактується так: «схильний, здатний до масштабних дій, сміливий, рішучий, відважний до таких справ».

Ділова підприємливість – це й добре розвинута ділова уява, вміння передбачати наперед наслідки прийняття рішень, ефект від уведення нових форм господарювання, бачити далі безпосередньо даного, дивитися в майбутнє.

Авторитетність

Авторитет – це громадське визнання особистості, оцінка колективом відповідності суб'єктивних якостей людини об'єктивним потребам діяльності.

Авторитет – це стійке ставлення до іншої людини, яке виражається насамперед у почуттях довіри і поваги до неї. Серед складових авторитету особливо важливу роль відіграє довіра. Дії особи, яка заслуговує на довіру, можуть здаватися правильними навіть тоді, коли вони небезперечні з професійної чи моральної точки зору. Помилки і недоліки наділеного довірою керівника часто не помічаються чи здаються неістотними, випадковими. І навпаки, за відсутності довіри будь-які слова і дії людини піддаються сумніву.

Авторитет залежить від *професійно-ділових, морально-комунікативних та адміністративно-упорядницьких* (стилю управління) якостей. Професійна довіра людей до керівника зовсім не означає, що він повинен знати бухгалтерський облік краще від бухгалтера. Навіть можна сказати, що керівник, який вважає, що він знає більше за головних спеціалістів своєї фірми, підприємства, може завдати шкоди. Довіра народжується тоді, коли підлеглі знають, що керівник перш ніж прийняти рішення вибрав найкраще з тих, що йому запропонували спеціалісти. Професійна довіра формується і на основі якості виконання керівником своїх службових обов'язків та рівня розвитку в нього професійно значущих якостей. Це насамперед ділова спрямованість особистості, яка передбачає інтерес до управлінської діяльності, потребу займатися нею.

Здатність до інновацій та виваженого ризику

Ділова спрямованість передбачає прагнення особистості постійно самовдосконалюватися, тобто повинна бути стійка установка на нове, сприйнятливність до змін.

Більшість фірм-лідерів в інноваційній діяльності вибирають такий варіант організації праці, коли персонал має значний рівень виробничої свободи й одночасно тісні зв'язки та постійні контакти з менеджерами, що дає змогу зробити їх роботу найефективнішою.

Інноваційна діяльність пов'язана з високим рівнем ризику зазнати невдач. Менеджери всіх рівнів виявляють терпимість до невдач і разом з іншими співробітниками беруть участь у ризикових інноваційних проектах, а не обмежуються їх контролем. Коли інновація провалюється, менеджери стають партнерами по ризику. Вони визнають поразку, аналізують проведену роботу і вчаться на помилках.

3. Розвиток адміністративно-організаційних якостей менеджера

Менеджер розуміє, що не може покладатися тільки на себе, і заохочує до управлінської діяльності компетентних, ініціативних та сумлінних працівників. Здібний організатор спирається на розум всього колективу, його наполегливість ніколи не переходить у впертість та несприйняття чужої думки. Таким чином він привчає підлеглих до самостійності. Він не уникає відповідальності ні за прийняття рішень, ні за результати їх реалізації, ні за наслідки діяльності своїх підлеглих.

Найбільший успіх досягається тоді, коли керівник знає не тільки те, що йому належить робити, а й те, чого не слід робити самому, використовувати максимально потенціал своїх підлеглих.

Організаторські здібності є, по суті, покликанням, особливою властивістю особи, яка визначається значною мірою її природними задатками. Як і будь-які інші, вони розвиваються, збагачуються та шліфуються в процесі навчання та роботи. Але слід враховувати, що за різними оцінками, тільки 4–6% працездатного населення мають достатньо виражені організаторські здібності.

Організаторські здібності менеджера – це навички налагодження спільної роботи багатьох людей, розпорядливості

Організаторські здібності виявляються в умінні:

- оцінити ситуацію, визначити черговість завдань, розрахувати термін їх виконання;
- своєчасно приймати аргументовані рішення, узгоджуючи свої задуми з реальними умовами і забезпечувати їх виконання;
- направляти, координувати та контролювати діяльність підлеглих;
- раціонально розподіляти працю між співробітниками та інструктувати їх, забезпечити їх взаємодію;
- домагатися реальної персональної відповідальності кожного за виконання доручених завдань;
- підтримувати дисципліну виконання, налагодити дієву систему контролю результатів їх діяльності;
- йти на виправданий ризик в умовах невизначеності, обмеженості інформації та нестачі часу;
- активно використовувати для досягнення мети зовнішні чинники та зміну обставин;
- створювати оптимальні комбінації наявних ресурсів.

Для роботи з персоналом необхідно набути спеціальних здібностей. У сучасній психології вчені виділяють такі основні етапи формування спеціальних здібностей: *нахил – потяг – схильність – здібність*.

Спеціальні здібності, від яких у принциповій мірі залежить засвоєння професії типу «людина-людина» високих рівнів складності, розподіляються на дві групи:

конструктивні – якості, які забезпечують успіх у перетворенні цілого світу, в покращенні суспільства та особистості. Серед конструктивних здібностей виділяють *оперативно-виконавчі* (якості, які забезпечують енергійні, точні та швидкі дії з практичною реалізацією задумів) та *гностичні* (пізнавальні).

інтерсоціальні – якості, які гарантують успішну взаємодію між людьми, розуміння один одного та ефективний взаємовплив, установа контактів, організацію спільних справ. Серед інтерсоціальних здібностей виділяють *організаторські* та *комунікативні*.

Обидві групи здібностей взаємопереплітаються та їх поділ є доволі умовним, показниками ж рівня їх розвитку є:

- успішність результатів діяльності;
- оригінальність виконання різноманітних видів роботи;
- ступінь переборення несприятливих умов діяльності і труднощів;
- швидкість оволодіння новими знаннями та навичками.

Оперативність

Оперативність передбачає вміння менеджера швидко вибрати найоптимальніший варіант із кількох альтернатив.

Гнучкість управління

Гнучкість управління – здатність змінювати стиль і методи керівництва залежно від ситуації, здатність самооцінки власної діяльності, уміння робити правильні висновки і постійно підвищувати кваліфікацію.

Здатність стимулювати ініціативу

Стимулювання принципово відрізняється від мотивації. Суть цієї відмінності полягає в тому, що під час стимулюючого процесу використовуються різноманітні засоби й методи, які впливають на

поведінку і ставлення працівника до своєї діяльності, активізуючи до дії позитивні його функціональні та якісні властивості.

В основі сучасного підходу до стимулювання праці в інноваційній сфері лежать такі завдання керівників організацій:

- максимально активізувати творчі здібності кожної особистості;
- спрямувати цю активність у русло досягнення конкретних інноваційних і економічних результатів.

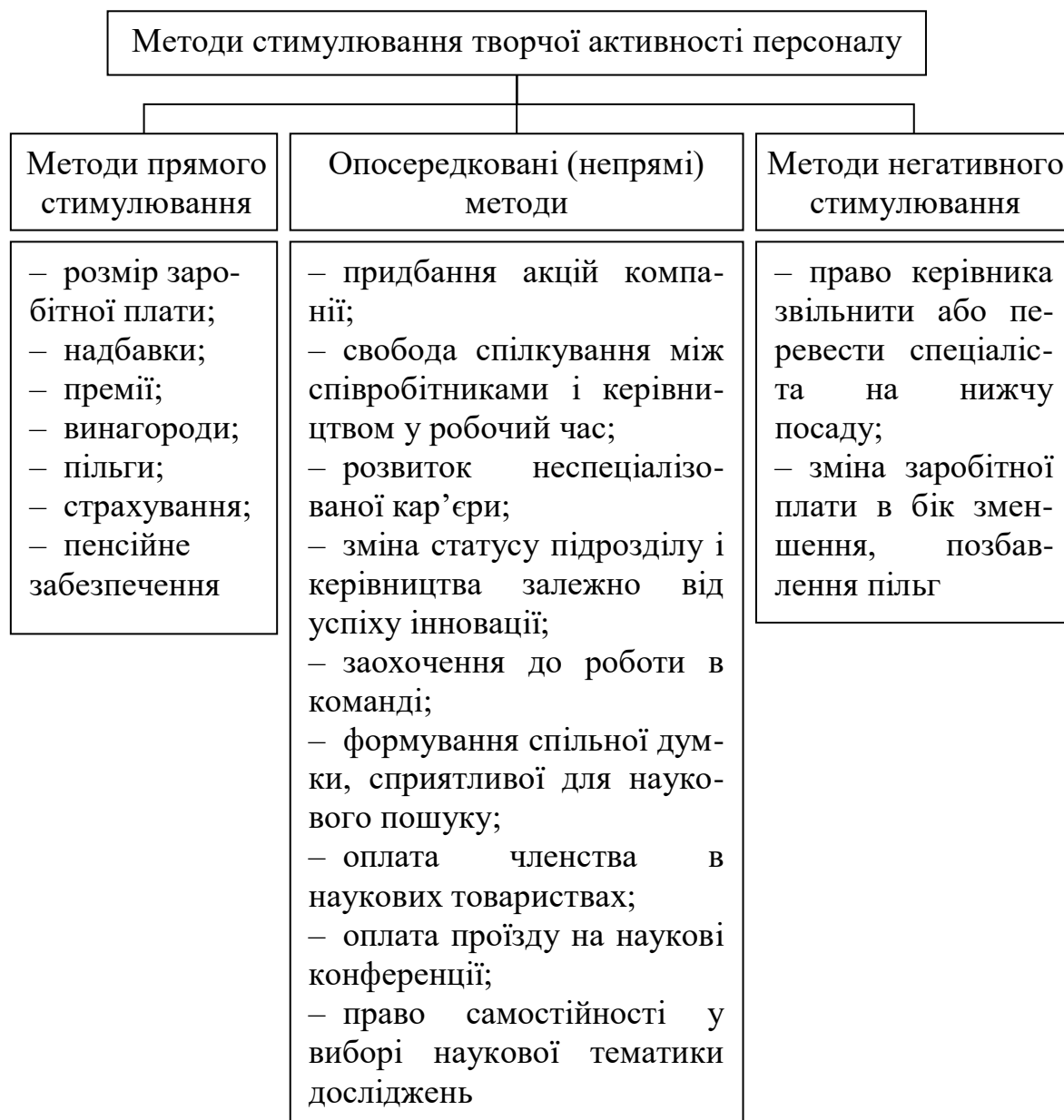


Рисунок 5.8 – Методи стимулювання творчої активності персоналу

В основі методів стимулювання лежать такі принципи:

- розкріпачення творчої ініціативи;
- зв'язок рівня заохочення працівника з кінцевим результатом інноваційної діяльності;
- забезпечення персоналу необхідними ресурсами;
- заохочення накопичення нових знань і досвіду;
- розширення неформального спілкування (наукової комунікації);
- всеосяжна підтримка новаторства керівництвом організації та держави;
- простота та ясність патентних процедур;
- швидкість і гласність розгляду заявок винахідництва;
- заохочення подання як індивідуальних, так і колективних пропозицій;
- використання моральних стимулів:
 - а) нагородження;
 - б) присудження почесних титулів і звань;
- поєднання короткострокових і довгострокових інструментів стимулювання.

Уміння доводити справу до завершення

У процесі реалізації рішень виникають непередбачувані перешкоди, які можуть звести на нівець індивідуальну і командну роботу членів колективу. Важливо пам'ятати про точки біфуркації впродовж усього життєвого циклу проекту і необхідність підтримувати заданий темп роботи й досягати проміжних результатів, з яких складається загальний успіх.

Інтернальність

Інтернальність – усвідомлення, що від тебе залежить успіх справи.

Уміння формувати команду та організувати роботу підлеглих

Уміння формувати команду та організувати роботу підлеглих є показником найвищого професіоналізму. Це необхідна умова для досягнення цілей організації. Важливо уміти використовувати уміння, знання і досвід інших людей, тобто перетворити групу людей у кваліфікований, результативний колектив, створити позитивний клімат і ефективний робочий механізм.

Здатність делегувати повноваження

Таблиця 5.2 – Правила делегування

Правила делегування	Коментар	Приклад
1. Визначте бажаний результат	Важливо якомога точніше визначити, що повинно бути зроблено і в які терміни	«За цей тиждень тобі потрібно залучити не менше десяти нових клієнтів»
2. Вкажіть обмеження	Потрібно окреслити межі, в яких повинні бути досягнуті результати	«Не варто продовжувати призначати зустрічі з людиною, яка не може прийняти рішення навіть після 3–5 зустрічей з тобою»
3. Оцініть наявність необхідних ресурсів	Визначте, що необхідно мати для отримання бажаного результату і як і де це можна отримати (фінансові, матеріально-технічні, трудові, інформаційні, адміністративні ресурси)	«Запасіться такими-то рекламними матеріалами та зразками продукції»
4. Домовтеся про терміни і форми контролю	Визначте терміни оцінки виконаної роботи, форму звітності	«У понеділок о 12.00 ми зустрічаємося в офісі, щоб обговорити результати. Візьми з собою всі нові контракти і роздруківку по новим клієнтам»
5. Обрисуйте позитивні або негативні наслідки	Як відіб'ється на вашому підлеглому результат виконаної роботи? Що буде служити для нього «батоном» або «пряником»?	«Якщо ти залучиш не менш десяти нових клієнтів, то можна розраховувати на такий-то бонус»

Уміння організувати час

Ефективність використання часу можна визначити через співвідношення досягнутих результатів і витрат (рис. 5.9).

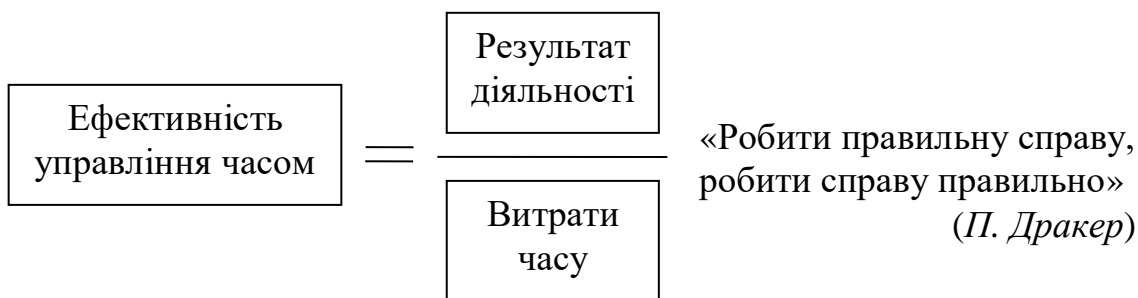


Рисунок 5.9 – Ефективність використання часу

Підвищити ефективність можна двома шляхами:

- за рахунок досягнення значущих результатів (в якому напрямку ми рухаємося – вірному або неправильному);
- за рахунок економії часу (наскільки швидко ми рухаємося).

Відповідно, всі прийоми, методики, концепції, інструменти тайм-менеджменту можна розділити на дві великі групи:

- ті, які фокусуються на результатах нашої роботи (визначення пріоритетів, планування часу тощо);
- ті, які привертають нашу увагу до того, як ми витрачаємо час (правила грамотного делегування, мінімізації втрат часу тощо).

Таблиця 5.3 – «Золоті» правила організації часу

№ з/п	Прийоми самоорганізації
1	Письмово фіксуйте всі ваші справи
2	По можливості виконуйте тільки дійсно важливі справи (принцип Парето)
3	Встановлюйте пріоритети
4	Повною мірою використовуйте делегування
5	Головні завдання виконуйте рано вранці (створіть відчуття успіху)
6	Дрібні справи об'єднуйте в великі блоки
7	Великі завдання виконуйте невеликими частинами (тактика «нарізування салями»)
8	Визначайте регламент
9	Встановлюйте для самого себе строки виконання «домовленостей з самим собою»
10	Навмисно усамітнюйтеся і встановлюйте неприйомні години
11	Свідомо враховуйте в робочих планах коливання рівня працездатності
12	Відпочивайте під час робочого дня (ритмічно і з максимальним переключенням)

4. Розвиток соціально-психологічних якостей менеджера

Управлінська культура

Управлінська культура становить сукупність досягнень в організації і здійсненні управління, організації праці підлеглих, використанні методів, засобів і принципів управління, а також вимог, які висуваються до систем управління і працівників, які зумовлені нормами права, а також принципами і традиціями загальної та професійної моралі



Рисунок 5.10 – Структура управлінської культури

Водночас конкретний зміст і структура управлінської культури визначаються характером і рівнем суспільного розвитку, структурою суспільних відношень і зв'язків, духовною культурою суспільства і конкретної професійної спільноти, набутим досвідом управлінської діяльності конкретного керівника. Зміст управлінської культури керівників складає знання цілей, специфіки, принципів, методів, організаційних форм, прийомів і засобів управління в організації.

Управлінська культура становить собою складне системне динамічне утворення, що виражає сукупність, взаємодію та взаємовплив її ціннісно-мотиваційного, емоційно-вольового, когнітивного, менеджерського, праксеологічного, контрольного-оцінювального та суб'єктного складових.

Рівень розвиненості цих складових відображає функціональну надійність управлінської культури конкретного керівника та адекватно забезпечує виконання поставлених перед ним управлінських завдань. Зміст управлінської культури виявляється в таких основних характеристиках:

- стилі управлінської діяльності керівника та інших суб'єктів управлінської діяльності в організації;
- цілях, цінностях і традиціях в управлінській діяльності суб'єктів управління;
- раціональній організації управлінської діяльності суб'єктів управління: чіткість, узгодженість, послідовність та дотримання службових і морально-етичних норм взаємодії;
- організаційній культурі в установі (закладі);
- автоматизації та інформатизації процесу управління;
- особистій поведінці, почутті міри, психологічному такті і відповідальності членів колективу;
- методиці проведення нарад та їх управлінській ефективності;
- загальному позитивному морально-психологічному кліматі в організації та управлінських структурах.

Тобто управлінська культура і компетентність керівників, з одного боку, тісно пов'язані із загальною культурою особистості, загальнолюською та професійною культурою, а система цінностей управлінської діяльності – з системою цінностей суспільства, конкретної професійної спільноти й особистісними цінностями керівників, а з іншого – становлять інтегроване професійно-важливе утворення, яке характеризує особливості системи їх управлінських знань, навичок, умінь, здатностей та актуалізується в професійній свідомості, стилі управлінської діяльності, управлінській етиці й поведінці.

Розум

Потреба враховувати розумові здібності претендентів на менеджерські посади зумовлена тим, що людині важко самій усвідомити межі своїх можливостей. Вона, як правило, схильна їх

перебільшувати. Як слушно зауважив Ларошфуко: «Всі скаржаться на свою пам'ять, але ніхто не скаржиться на свій розум».

Розрізняють розум теоретичний, практичний та універсальний.

Теоретичний розум характеризується здатністю мислити абстрактними категоріями, відволікаючись від конкретного.

Людина з розвиненим *практичним* розумом міркує конкретніше, швидше й точніше сприймає ситуацію, оперативно знаходить шляхи вирішення конкретних проблем.

Люди з *універсальним* розумом, вільно орієнтуючись у поточних обставинах, у той же час виявляють схильність до абстрактного мислення.

Розум буває активний і пасивний, жвавий і млявий, наполегливий і безвольний, творчий і наслідувальний, показний і глибокий, конкретний і абстрактний.

Відомі спроби розглядати та оцінювати **розум у зв'язку з мудрістю та інтелектом**. Відомий спеціаліст з дослідження управлінських операцій Р. Акофф дає таке визначення мудрості: «Мудрість – це здатність передбачати віддалені наслідки дій, готовність пожертвувати теперішньою хвилиною вигодою заради більших благ у майбутньому і вміння управляти тим, що піддається управлінню, не засмучуючись тим, що не піддається управлінню». Таким чином, мудрість спрямована у майбутнє. Мудра людина прагне управляти майбутнім.

Чинники оцінювання основних характеристик розуму:

- гнучкість та рухливість;
- глибина та широта;
- логічність та самостійність суджень;
- критичність та допитливість;
- творчість та ініціативність;
- швидкість сприйняття інформації та процесів мислення, які значною мірою визначають оперативність і продуктивність управлінської діяльності.

Гнучкість та рухливість розуму характеризують здатність людини швидко відмежуватися від старих зв'язків в аналізі подій і швидко встановлювати нові, при цьому вміти розглядати явище, факт з незвичної точки зору.

Глибина розуму проявляється в здатності людини висвітлити суть конкретного явища, в її умінні з'ясувати основні, суттєві зв'язки між явищами і всередині них.

Логічність характеризує перебіг процесу мислення і визначається співвідношенням аналізу-синтезу, чіткою спрямованістю процесу

мислення, його послідовністю, відповідністю поставленому питанню, правильним співставленням загальних і часткових проблем.

Під допитливістю розуміють прагнення людини дізнатися про те нове, з чим вона зустрічається у житті, розібратися в основних, раніше не відомих їй явищах.

Доказовість і критичність розуму відображають уміння людини обґрунтувати своє рішення. Мислення набуває доказовості і переконливості тоді, коли людина здатна привести для обґрунтування свого рішення неспростовні аргументи і факти.

Важливим для менеджера є системне мислення – найбільш придатний у сфері менеджменту інструмент для протистояння парадоксам. Це схильність до аналізу і синтезу, вміння відділяти суттєве від несуттєвого, діалектично охопити явище як ціле, в усьому різноманітті елементів, які складають його, та зв'язків між ними. Системне мислення не уникає складнощів та охоче сприймає «непередбаченості» багатьох явищ та процесів.

Успішність управлінської діяльності значною мірою визначає креативність як здатність до творчого вирішення завдань. Найважливішою є роль її в інноваційній діяльності. Саме в процесі розробки і впровадження в організації інновацій менеджер виступає як новатор, творець. При цьому креативність керівника проявляється вже у його здатності бачити елементи новизни, творчості в діяльності інших людей, у першу чергу підлеглих, в умінні розкрити їх особистий потенціал. Ця властивість необхідна менеджеру також для розробки стратегічних управлінських рішень, цільових комплексних програм тощо.

Реалістичний погляд на речі – суттєва перевага менеджера. Але розвинене уявлення, природна здібність фантазувати можуть посилити його потенціал, сприятимуть підвищенню якості і результатів його діяльності. Потреба в уявленні легко підтверджується тим, що кожному творчому працівникові доводиться подумки відтворювати різні варіанти рішень, перш ніж діяти. Таке перенесення «проб та помилок» зі сфери реалій в уяву прискорює процес адаптації менеджера до змін ситуації. Можна сказати, що межі досягнутого керівником багато в чому залежать від меж його уявлення. Чим самостійніший менеджер у своїх діях, тим з більшою користю для справи він зможе використати свою уяву.

Оцінювання розумових здібностей – справа досить складна. Непрямою оцінкою служать успішність під час навчання, попередні посади, тестування, співбесіда, ділові ігри тощо.

Ерудиція

Ерудиція – глибина, блиск і широта, яка виникає в результаті освіти і систематичного читання та осмислення літературних і не тільки літературних джерел. Латинське слово «educare» означає «виводити з незнання»; отже освічена людина вміє робити критичні висновки, використовуючи дедуктивну логіку. Людина-ерудит має додаткові знання в більш широкій сфері закритої інформації, має більш глибокі і тісні відносини з літературою за предметом і більш широкий інтелектуальний горизонт.

Ерудиція має відношення до освіченої людини. Однак це не одне і те ж. Людина-ерудит обов'язково освічений, але освічена людина – не обов'язково ерудит. Критична відмінність у тому, що людина-ерудит прагне подолати свою грубість і неосвіченість, у той час як просто освічена людина не бачить в цьому особливої гідності. Людина-ерудит вникає в конкретні теми безпосередньо через книги і дослідження, а не з курсів навчання предмету.

Культура ділового спілкування

Культура ділового спілкування керується загальними принципами ділової культури і морально-етичними правилами бізнес-етикету. Головними принципами ділового спілкування є:

- емоційна стриманість;
- увага до співрозмовника;
- візуальний контакт;
- зосередженість на розмові;
- уникнення суперечок;
- конфіденційність розмови;
- позитивна реакція на партнера;
- уникнення поспішних висновків, зайвих порад;
- моделювання і дотримання лінії поведінки;
- прогнозування можливого конфлікту;
- аналіз особистих і професійних якостей партнера.

У діловому спілкуванні важливо дотримуватись етичного кодексу ділових бесід, який передбачає:

1. Своєчасне прибуття на ділові переговори, недопустимість спізнень. Інколи спізнення на переговори унеможлиблює будь-які подальші партнерські відносини.

2. Якщо спізнення на ділову зустріч неминуче (якщо вона має відбутися в офісі особи, яка спізнюється), необхідно попередити про це

секретаря (співробітників), дати розпорядження, щоб вони вибачилися перед гостями, подбали про певний комфорт для них (запропонували склянку чаю, кави, свіжу пресу). Особа, яка не встигла своєчасно прибути на ділову зустріч, повинна вибачитися за це особисто.

3. Проводити переговори слід за спеціальним столом. Неприпустимо приймати відвідувачів, сидячи за своїм столом. Вітаючись, потрібно вийти з-за столу або зустріти гостей при вході у приміщення для переговорів.

4. Під час ділової бесіди спиртні напої слід виключити. Можна поставити на стіл мінеральну чи фруктову воду, а через деякий час запропонувати каву, чай.

5. Не слід знімати піджак, якщо учасники ділової бесіди не домовилися зробити це одночасно.

6. Ініціатива у діловій бесіді належить стороні, яка приймає. Однак першим починає її учасник сторони, яка прибула на переговори.

7. Зі співрозмовником – діловим партнером виправдано починати розмову з обміну думками про спільні ділові проблеми. Тема бесіди має бути близькою до основного питання зустрічі, щоб можна було легко перейти до безпосереднього його розгляду.

8. У розмові з діловим партнером необхідно дати йому змогу висловитися з порушеного питання (проблеми).

9. Якщо позиція співрозмовника вам не подобається, не варто виказувати своє незадоволення, роздратування, висловлювати негативні судження щодо його точки зору.

10. Співрозмовник має відчувати увагу партнера до себе, оскільки неухважність може бути витлумачена як зарозумілість або нетактовність.

11. Для успіху важливо уважно слухати і витримувати паузи у розмові.

12. У діловій бесіді неприпустимі обговорення особистостей, іронічний, зневажливий тон, лихослів'я.

13. Потрібно стримувати свої емоції, тактовно уникати тем, здатних роздратувати співрозмовника.

14. Учасники ділової розмови не повинні давати обіцянок, які не зможуть виконати.

15. Не знаючи відповіді на якесь запитання, потрібно повідомити, хто і коли відповідь на нього. Якщо з цією особою можна зв'язатися, краще це зробити відразу.

16. Не слід запитувати співрозмовника про його вік, одяг, вагу, власність, національність, віросповідання, хвороби.

Культура ділового спілкування також передбачає:

- здобуття довіри співрозмовника;
- ставлення до нього не як до суперника, якого потрібно обманути, а як до довгострокового партнера;
- обов'язкове оволодіння принаймні однією іноземною мовою або вміння працювати з перекладачем;
- опанування мистецтва компромісу.

Культура ділового спілкування вимагає вміння дотримуватися відповідної культури аргументації:

- оперувати простими, чіткими і точними поняттями;
- коректно використовувати аргументацію;
- відкрито визнавати правоту партнера, якщо це насправді так і є;
- спочатку відповідати на аргументи партнера, а потім наводити власні;
- дотримуватися етичних норм поведінки;
- враховувати особливості характеру партнера, спрямовувати аргументацію на цілі і мотиви партнера;
- уникати простого перерахування фактів і аргументів, демонструючи натомість їх переваги;
- намагатися якомога наочніше викласти партнеру свої ідеї, не забуваючи при цьому про його стратегічні плани;
- враховувати, що надто докладна аргументація може викликати у партнера різке неприйняття її, нерідко ефективніші кілька яскравих доказів;
- використовувати спеціальні прийоми (методи) аргументації.

Високу культуру аргументації забезпечує використання таких методів:

а) метод перелицювання – поступове підведення партнера до протилежних висновків за допомогою поетапного спільного відстежування процедури розв'язання проблеми;

б) метод «салямів» – надання інформації про свої наміри маленькими порціями, поступове підведення партнера до згоди шляхом досягнення порозуміння спочатку щодо головного, а потім – щодо подробиць;

в) метод розчленовування – поділ аргументів партнера на сумнівні і помилкові з подальшим доведенням неспроможності його загальної позиції;

г) метод позитивних відповідей – побудова діалогу з розрахунком, щоб уже на ваші перші запитання партнер відповідав згодою. Тоді легше досягти компромісу щодо дискусійних питань;

д) метод класичної риторики – згода на перших порах з висловлюваннями партнера, а потім спростування всіх його доведень за допомогою одного сильного аргументу. Цей метод особливо ефективний у спілкуванні з надто агресивним партнером;

е) метод уповільнення темпу – навмисне уповільнене вимовляння слабших місць в аргументації партнера;

ж) метод двосторонньої аргументації – демонстрування партнеру слабких і сильних сторін своїх пропозицій. Найкраще його застосовувати під час дискусій з інтелектуальним партнером;

з) метод позиційного торгу – дотримання на початковому етапі твердої позиції, використання істотно завищених вимог, а потім досягнення компромісу шляхом незначних поступок. При цьому кожна сторона прагне максимально захистити свою пропозицію. Його різновиди: максимальне завищення вимог; свідоме використання помилкових акцентів у власній позиції; відступ для затягування переговорів (виграшу часу); ультимативність вимог; висування все вищих вимог, коли вимоги породжують нові вимоги; закладення в договір подвійного смислу; надання навмисно помилкової інформації (блефування) тощо.

В Європі цей метод малоефективний. До нього часто вдаються представники арабського бізнесу. Під час позиційного торгу потрібно дбати про логічність, точність, професіоналізм викладення своєї позиції, не заглиблюватися в деталі, бути готовим до будь-яких питань опонента, змушувати його давати точну відповідь. При цьому на складні запитання можна відповідати лише тоді, коли є продуманий варіант відповіді (імпровізуючи, слід стежити, щоб не потрапити в халепу), неприпустимо використовувати брутальні слова або фрази, що прозвучали у запитаннях; уникати відповідей на провокаційні питання; на емоційні питання відповідати лаконічно і стримано.

Важливим аспектом культури ділового спілкування є етичне поведіння з клієнтами. Необхідно дотримуватися таких правил ділового етикету:

1) домовляючись про зустріч, чітко зафіксувати її дату і час, поінформувати партнера, як краще до вас дістатися;

2) секретар керівника сторони, де має відбутися ділова зустріч, повинен заздалегідь знати імена учасників, зустріти їх, за необхідності замовити для них перепустки;

3) зустріч має починатися точно в призначений час. Побачивши клієнта, слід підвестися і потиснути йому руку, запропонувати зручне місце. Бажано мати перед собою інформацію про посаду, ім'я та по-

батькові клієнта (його візитівку). Подібною інформацією доречно буде забезпечити також клієнта;

4) годинник у кабінеті має бути розташований так, щоб його добре бачили як керівник, так і клієнт;

5) менше говоріть самі, більше слухайте співрозмовника, що дасть змогу краще його зрозуміти;

6) прийнявши пропозицію клієнта, потрібно йому про це повідомити, домовитися про подальший розвиток ділових відносин;

7) вагаючись щодо того, яке прийняти рішення стосовно пропозиції клієнта, слід відразу сказати, що вам потрібен певний час, домовитись, у якій формі він отримає остаточну відповідь;

8) якщо пропозиція клієнта вас не влаштовує, необхідно відразу сказати йому про це.

Лідерські здібності

Вважається, що лідер є носієм загальнолюдських норм моралі. Лідер розділяє з групою її соціальні цінності і готовий їх відстоювати.

Люди сподіваються на сталість поведінкових дій лідера незалежно від мінливої обстановки. Вони хочуть, щоб лідер завжди був вірний слову, не допускав відхилень від схваленого групою курсу поведінки.

Люди хочуть, щоб їхній лідер не був тільки і не стільки професіоналом технократичного толку, орієнтованим винятково на процес виробництва. У його діяльності на першому плані повинна стояти орієнтація на людину. Лідером може бути людина, що має цілком визначені якості:

а) чесність – повна ясність із приводу дотримання норм загальнолюдської моралі. Відповідь на запитання – «Пішов би ти з цією людиною в розвідку?» – повинна бути позитивною;

б) інтелект – швидкість, гнучкість і прогностичність розуму; стійка увага, вміння володіти мовою; допитливість;

в) здатність розуміти людей – вміння зрозуміти поведінку співрозмовника; здатність бачити в людині особистість; прагнення збагатити людину духовно;

г) стійкість поглядів – адекватна реакція на ситуацію; контроль над емоціями; сталість дій;

д) впевненість у собі – прагнення брати на себе відповідальність; поінформованість про свої достоїнства і недоліки; наполегливість у досягненні мети;

е) скромність у побуті – відсутність спрямованості до розкоші; раціоналізм у поводженні з речами; схильність до самообслуговування;

ж) ерудованість – широта і глибина пізнання в різних галузях науки і техніки; гарна поінформованість у філософії, політології, історії; знання в сфері людинознавства.

Лідерство і менеджмент взаємообумовлені: в будь-якій робочій групі неминуче з'являється і діє свій лідер.

Вплив лідера на психологічний клімат і трудовий настрій робочої групи може бути позитивним чи негативним. Із метою виключення негативного впливу здійснюється керівництво процесом лідерства. Сама процедура управління досить проста:

а) урахування психологічних закономірностей функціонування соціальної групи (спонтанний прояв групових реакцій, реалізація внутрішньогрупових цілей, функціонування неформального лідера);

б) урахування запропонованих групі цілей виробництва;

в) створення комбінації з неформальних і нав'язаних дій (організація робочої групи з рисами неформальної, переплетення внутрішніх і зовнішніх цілей; здійснення менеджером функцій неформального лідера).

Менеджер, стаючи лідером, здійснює свої управлінські функції (планування, організацію, мотивацію, контроль) через призму неформального лідера. Лідерство в системі управління проявляється за трьома напрямками:

а) організація і корекція діяльності працівників:

- постановка ясних цілей,
- координація зусиль,
- окреслення результатів,
- виконання ролі ведучого;

б) мотивація діяльності підлеглих:

- надихати на цілеспрямовану поведінку,
- задоволення індивідуальних і групових потреб,
- уселяння впевненості,
- захоплення людей своїм прикладом,
- створення групової синергії (наочний показ того, що спільна

групова діяльність – це щось більше, ніж арифметична сума індивідуальних зусиль);

в) забезпечення представництва групи:

- представлення інтересів групи за її межами,
- підтримка рівноваги між внутрішніми та зовнішніми потребами групи,
- визначення перспективи розвитку групи.

Лідерство – це істотний компонент діяльності менеджера, його цілеспрямований вплив на поведінку окремих осіб чи цілої робочої групи; інструментами такого впливу виступають навички спілкування й особисті якості менеджера, що відповідають зовнішнім і внутрішнім потребам групи

Сьогодні суперничають дві точки зору на лідерські здібності. Перша стверджує, що лідером потрібно народитися і, що виховання лідера – справа безнадійна. Інша точка зору ґрунтується на тому, що лідерські здібності розвиваються. Правда, для цього необхідні визначені задатки психофізіологічного плану – гостра увага, гарна пам'ять, схильність до продуктивного мислення та ін. Такі задатки характерні для багатьох видів діяльності комунікативного профілю. Лідерські здібності й особливо лідерська майстерність розвиваються в процесі цілеспрямованої діяльності.

Лідер – це людина, яка не тільки знає, куди вона йде, і веде за собою інших людей

Колегіальність

Колегіальність як соціально-психологічне явище – це групове (колективне) обговорення проблеми з метою вироблення єдиного рішення, оцінок, установок, єдиного способу дій

Колегіальність як групове обговорення проблеми ефективніша, ніж індивідуальне рішення. Мається на увазі група, до якої належить особистість, яка приймає рішення. А $1+n$ завжди більше, ніж один, навіть коли ця одиниця надзвичайна людина за своїми рисами. Замість монологової чи діалогової в роботі групи наявна полілогова форма вироблення рішення. Підвищена інтенсивність мисленевих терапій учасників обговорення, широка можливість контраргументації. Ці переваги необхідно використовувати для прийняття рішення, тому в сучасних умовах єдиноначальність поєднується з широкою колегіальністю.

Найефективнішими зв'язками єдиноначальності та колегіальності в управлінській діяльності є зв'язки двох типів:

- колектив (група) думає, єдиноначальник вирішує і здійснює;
- колектив (група) думає і вирішує, єдиноначальник здійснює.

Специфіка колегіальності як групової діяльності виявляється в тому, що вона пов'язана з центральною фігурою управлінського

процесу, тобто з єдиначальником, діяльність якого доповнюється, коригується.

Колегіальність виконує чотири основні функції (рис. 5.11):

1. Колегіальність як спосіб вироблення і прийняття групового рішення. У цій функції колегіальність означає вільне вираження своїх думок, пропозицій, ідей з приводу проблеми, що обговорюється; дискусійний характер, зіткнення різних поглядів і аргументів, вироблення єдиної думки і прийняття рішення шляхом голосування або арбітражу з боку керівника.

2. Колегіальність як виховна функція. Єдиначальність поєднує можливість суб'єктивізму, бюрократизму, а колегіальність унеможлиблює ці явища шляхом обміну думок, поглядів, обговорення. У цьому випадку престиж однієї особи (керівника) поступається місцем престижу колективу (групи).

Зауважимо, що далеко не завжди колегіальність є ефективною і як елемент управління, і як виховний чинник. Якщо в колективі наявна взаємна ворожість, часто виникають конфлікти, то колегіальність навіть шкідлива, оскільки вона може поглибити внутрішні розбіжності або посилить корпоративність усередині колективу. Значним недоліком колегіальності є її неоперативність, що інколи примушує обмежувати її застосування.

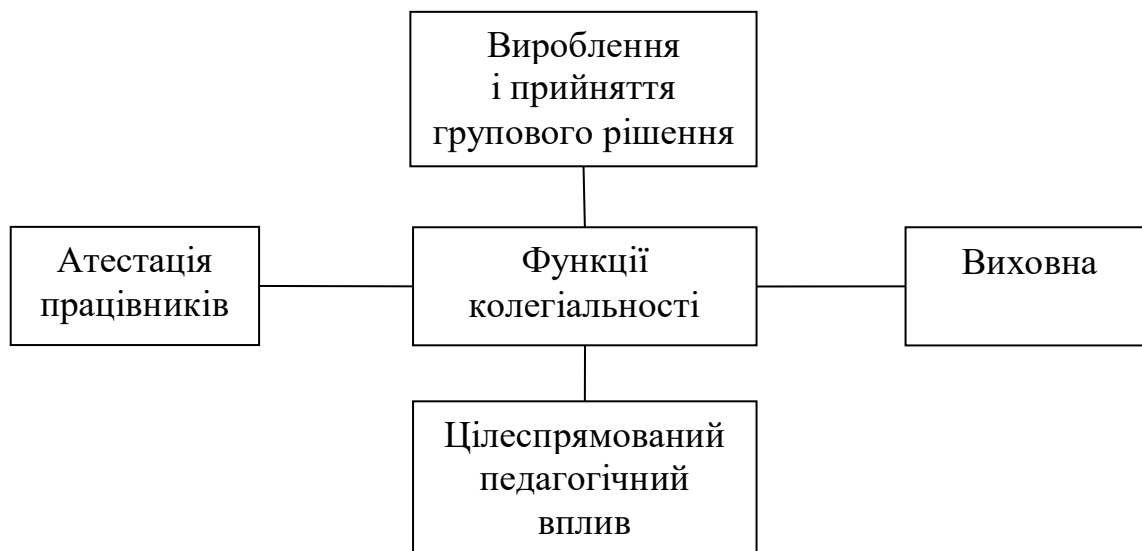


Рисунок 5.11 – Функції колегіальності

3. Колегіальність як засіб цілеспрямованого педагогічного впливу. Колегіальність у широкому розумінні має такі важливі властивості, як гласність і громадська думка. Сила гласності і громадська думка загально визнані і широко відомі.

Соціологи Харкова (Е. Якуба та ін.) виявили, що середня повторюваність порушень дисципліни після прийняття колективних заходів впливу коливається від 7 до 14% , а після заходів адміністрації – від 35 до 40%.

Співробітники Інституту соціології НАН України дослідили, що серед чинників, котрі найбільше впливають на поведінку учасників колективу, такі: 42,1% – думка колег; 21,1% – обговорення на зборах цеху, відділу; 16,1% – зауваження керівника наодинці; 13,0% – обговорення у вузькому колі товаришів і тільки 6,4% – думка адміністрації, відділу.

4. Колегіальність як спосіб атестації працівників. Оцінка або атестація працівників керівником має велике значення, але керівник не може бути гарантований від помилок в оціненні працівників (тобто оцінка часто суб'єктивна).

Оцінка колективу змушує кожного працівника бути більш самокритичним, об'єктивним (на деяких підприємствах Заходу запропонована колективна атестація через самоатестацію кожного, що дає можливість і керівникові, і тому, хто проходить атестацію, шляхом зіставлення оцінок і самооцінок визначити рівень самокритичності й суб'єктивності працюючих).

Толерантність

Термін «толерантність» (від латинського *tolerantia* – терпимість до чужого способу життя, поведінки, звичаїв) увійшов до юридичної практики у XVII столітті в Англії часів Олівера Кромвеля, лідера англійської революції. Як записано в Декларації принципів толерантності, прийнятій Генеральною конференцією ЮНЕСКО в 1995 році, цей термін означає «повагу, прийняття і правильне розуміння багатого розмаїття культур нашого світу, наших форм самовираження й способів прояву людської індивідуальності». Тому в людини, що керується цими принципами, завжди є вихід – віднайти розв'язання своєї проблеми, точно вираховуючи всі можливі наслідки та мужньо долаючи труднощі, що постають. Бо в іншому разі спроба відмовитися від пошуків рішення, сховатися, втекти від самого себе означає, як правило, великі та марні страждання.

Толерантність – у загальному значенні ослаблення чи відсутність можливості реакції на який-небудь несприятливий фактор в результаті зниження чутливості до його впливу. На індивідуальному рівні – це здатність сприймати без агресії думки, які відрізняються від власних, а також – особливості поведінки та способу життя інших. Терпимість до

чужого способу життя, поведінки, звичаїв, почуттів, ідей, вірувань є умовою стабільності та єдності товариств, особливо тих, які не є гомогенними ні у релігійному, ні в етнічному, ні в інших соціальних вимірах.

Позиція християнської терпимості ґрунтується на:

- концепції рівності усіх людей у їхніх гідності та свободі, як створених за образом і подобою Бога;
- кожен має право на свою думку, тобто на несхожість на інших;
- ніхто, крім Бога, не має монополії на істину і право на особливу близькість до неї;
- оскільки людина ушкоджена первородним гріхом, як людські спільноти, так і влада та держава також не гарантовані від помилок;
- порушення загальнообов'язкових норм поведінки, зафіксованих у світових релігіях (не вбивай, не кради, не зашкодь та ін.) не підлягає включенню до сфери толерантності.

Оптимізм

Лідер повинен бути непохитним оптимістом. Оптимізм має як достоїнства, так і недоліки.

Достоїнства: перебільшення потенціалу фірми, здатність ризикувати і перемагати або гідно пережити поразку; динамічне виробництво.

Недолік: відсутність діапазону допустимих вихідних даних і можливих результатів у процесі прийняття управлінських рішень.

Хороший менеджер характеризується здоровим оптимізмом і впевненістю.

Керувати людьми без впевненості в собі неможливо. Упевнені люди знають, чого хочуть. Вони ніколи не вдаються до обхідних шляхів. Їх погляди на проблеми завжди чіткі і ясні, і вони прагнуть до того, щоб всі про ці погляди знали, а тому вільно висловлюють свою точку зору, домагаючись, щоб їх почули і зрозуміли, але при цьому поважають інших людей і їх думки.

Екстравертність

Екстравертність означає спрямованість зусиль, енергії на зовнішній світ. Екстраверт налагоджує ефективні комунікації із зовнішнім середовищем, що проявляється в більшій здатності до виконання ролі лідера та особи, що приймає рішення. Для особи як кібернетичної системи відкритість означає умову існування та ефективної управлінської діяльності.

Комунікативні характеристики менеджера свідчать, що у спілкуванні та взаємодії з іншими людьми та підлеглими вони відкриті, природні, уважні, добродушні. З одного боку менеджерам властиві соціальна сміливість, активність, готовність йти на нові соціальні контакти, а з іншого – цей стан змінюється стурбованістю, обережністю, песимізмом про майбутнє, яке супроводжується почуттям власної незначимості, чеканням невдач.

Соціальна сміливість відноситься до найбільш сильних спадкоємних факторів. Високі показники прояву цієї якості в конкретної людини свідчать про рішучість, потяг до ризику, гострих почуттів. Такі люди практично не мають труднощів не тільки у міжособистісних, але і у субординаційному спілкуванні, не загублюються у непередбачених обставинах, швидко забувають про невдачі. Разом з тим, постійна висока емоційна активність викликає зміну тиску, коронарні захворювання та інші відхилення.

Визначними якостями менеджерів є соціабельність, орієнтування на групову взаємодію, колективну роботу. Для них велике значення має громадська думка, соціальне визнання та ухвалення.

На основі комунікативних здібностей для менеджера пред'являються такі конкурентні здібності:

1) здібності бути рівним відносно рівних собі за статусом, функціями, завданнями;

2) здібності бути лідером (керувати підлеглими, вирішувати проблеми, які обумовлені використанням функції влади);

3) здібності взаємодії з людьми, здатність упереджувати та вирішувати конфлікти;

4) здібності працювати з інформацією (створювати систему комунікацій, одержувати достовірну інформацію й ефективно її використовувати);

5) здібності приймати нестандартні управлінські рішення (здатність приймати рішення, коли альтернативні дії та цілі неясні або сумнівні);

6) здібності розподіляти ресурси в організації (здатність знаходити оптимальний варіант рішення при обмеженні часу та ресурсів);

7) інноваційна поведінка (здатність розробляти та впроваджувати інновації, йти на виправданий ризик).

Конкурентоздатні переваги названих можливостей виступають основним фактором професійного зростання кар'єри менеджера.

Інтелектуальність

Інтелект – це основна здібність особистості, яка є інтеграцією всіх її когнітивних здібностей. Але інтелект має властивості, які не виявляються при вивченні окремих когнітивних процесів, та залежить від особливостей індивіда.

Для поняття специфіки інтелекту керівника велике значення має розподіл інтелекту на «пов'язаний» (кристалізований) та «поточний» (вільний) (по Р. Кеттелу), розподіл мислення на дивергентне та конвергентне (по Дж. Гілфорду).

Фактор пов'язаного інтелекту визначається сукупністю знань та навичок особистості, набутих в процесі соціалізації особистості та є мірою культури суспільства. Він пов'язаний з вербальним інтелектом, що використовує систему мовних засобів. Фактор поточного інтелекту характеризує уроджені (біологічні) можливості індивіда, які визначають швидкість та точність обробки поточної інформації. Він пов'язаний з невербальним інтелектом.

Дивергентне мислення в системі інтелекту пов'язане зі здатністю породження множини оригінальних рішень на основі однозначних даних та є показником творчості. Конвергентне мислення направлене на пошук єдиного вірного рішення.

Інтелектуальні здібності пов'язані з іншими загальними здібностями: креативністю, рефлексивністю, саморегуляцією, активністю, які породжують нові якості інтелекту.

Інтелектуальна діяльність керівника відбувається в умовах, які специфічні за предметом діяльності – підлеглих; та ступенем жорсткості – режимом вимог та відповідальності, що визначає вихідну прагматичність позиції керівника, та першочерговості практичних та соціальних компонентів інтелекту.

Розвиток соціальної перцепції веде до розвитку інтелектуальної здібності – психологічної прозорливості. Специфічним регулятором інтелектуальної діяльності є професійний досвід, який формується завдяки довгостроковій пам'яті, яка входить в структуру інтелекту разом з короткостроковою пам'яттю (переважно у формі мобілізаційної готовності). Особливості практичного мислення мають в своїй основі інтелектуальні якості – прогностичність, систематичність, оригінальність, конкретність, вибірковість, критичність, реалістичність та ін.

У практично-соціальному інтелекті домінує вербальний компонент, тому що основним є спілкування, а система знань про соціальні об'єкти управління оформлена вербальним, понятійним

чином. Невербальна складова з її абстрактним та формальним матеріалом підпорядковується вербальному інтелекту.

Відповідно цьому більш важливим для керівника уявляється пов'язаний інтелект, який лежить в основі формування професійного досвіду керівника та забезпечує стратегічне управління. В ідеалі й пов'язаний, й поточний інтелект, який проявляється в нових задачах, нетипових ситуаціях та забезпечує оперативне управління, – повинні бути достатньо високими.

Висока відповідальність діяльності, повторюваність типових ситуацій управлінського циклу вимагає пошуку максимально обґрунтованого рішення, що обумовлює пріоритет конвергентного мислення, яке максимально відповідає практичним задачам, на противагу дивергентному, яке відповідає теоретичним, пізнавальним задачам.

Так практично-соціальний інтелект керівника забезпечує формування управлінського досвіду в найбільш адекватному вигляді: за обсягом – за рахунок пов'язаного інтелекту; за змістом – за рахунок вербального інтелекту; по прагматичності орієнтації – за рахунок конвергентного мислення. Проте вони не вичерпують собою всіх особливостей інтелекту керівника.

Значиму роль в управлінській діяльності відіграє інтелектуальна властивість – метакогнітивна обізнаність, що характеризує рівень та тип власної уяви про свої інтелектуальні ресурси (їх якість, уміння їх оцінювати, мобілізувати), та дозволяє використовувати свої розвинуті якості та приховувати недостатньо розвинуті. Вона лежить в основі особливостей стилю керівництва, формування іміджу та репутації, вибору способу поведінки та впливу на підлеглих.

Інша узагальнена якість інтелекту – відкрита пізнавальна позиція є необхідною умовою для креативності та самонавчання та лежить в основі таких якостей керівника як сприйняття нового, відкритість для чужих думок, готовність змінити погляди, спрямованість на пошук нової інформації.

Оптимальним інтелектуальним стилем для керівника є комбінований, який є синтезом усіх основних стилів: виконавчого (схильність до норм та правил, схильність до вирішення завчасно поставлених проблем відомими засобами), законодавчого (ігнорування загальних та власних правил в залежності від ситуації, здатність розробляти нові підходи вирішення проблем) та оціночного (орієнтація на деякий мінімум власних правил, схильність до критики, удосконалення проблем).

При збільшенні стажу спостерігається максимальна ефективність, при зниженні IQ, що пояснюється віковими психофізіологічними процесами та процесом забування академічних знань. Досвід виконує компенсаторну функцію по відношенню до інтелекту, роблячи його більш практичним ніж теоретичним.

За визначенням де Гроота, інтелект – це не природна геніальність, а творчий продукт, результат специфічного саморозвитку особистості, пов'язаного з довготерміновим накопиченням і диференціацією корисного для даної галузі діяльності досвіду. Обдаровані люди мають високу інтелектуальну продуктивність, як ефективність процесів одержання і переробки інформації.

Інтелектуальний ресурс менеджера є основним. Він визначає успіх будь-якої діяльності й базує основу інших здібностей. Основними компонентами інтелекту є: пам'ять, мислення, увага, уявлення, відчуття, сприйняття, взаємозв'язок яких забезпечує цілісність та інтелектуальну активність.

Менеджери з високим рівнем інтелекту мають високу динамічність розумових процесів, гнучкість мислення, кмітливість, активність в освоєнні нових знань. Ця категорія працівників здатна легко та продуктивно навчатись. У них швидко формуються навички та вміння, а в проблемних ситуаціях, при зміні умов діяльності оперативно здійснюється внутрішня перебудова, коригується стиль мислення.

Низький рівень інтелектуальних здібностей характеризується низькою розумовою активністю, пасивним відношенням до навчання, самоосвіти, виникають труднощі у засвоєнні нових знань.

Емоційна стійкість

Емоції – це індикатор психічних процесів і стану менеджера. Цей високочуттєвий механізм людини у формі переживання показує значимість для неї об'єктів спілкування і події у внутрішньому та зовнішньому середовищі. Показниками оцінки можуть бути «емоційна стійкість», «тривожність», «психічна напруженість». При високій емоційній стійкості у менеджерів відмічається постійність інтересів, реальність оцінки ситуації і здатність її контролювати. Низький рівень емоційної стійкості свідчить про можливі варіанти рівноваги духу при нестандартних обставинах, при розладі. Депресивний стан позбавляє менеджера впевненості, оптимізму в плануванні своєї роботи. Висока особиста тривожність супроводжується невротичним конфліктом, емоційними зривами, психологічними захворюваннями. Ця категорія

менеджерів реагує на них як на загрозу. У них треба розвивати впевненість у своїх силах, формувати та підтримувати почуття успіху.

Упевненість у собі й у своїх діях є для менеджерів однією із внутрішніх умов конкурентоспроможності. Низька особистісна тривожність менеджера свідчить про прояви самонадіяності, безбентежності, безтурботності, іноді зайвої сміливості, яка межує з безрозсудливістю.

При високій реактивній тривожності у менеджерів порушується увага, координація, професійна діяльність супроводжується суб'єктивними емоціями, котрі він переживає, напруженістю, неспокійністю, турботою, нервозністю. Низька реактивна тривожність проявляється у прагненні показати себе в кращому вигляді. Така категорія менеджерів потребує стимулювання психічної активності. У них треба актуалізувати мотивацію діяльності, розвивати почуття відповідальності.

Чим більша в менеджерів міра відповідальності і масштаб діяльності, тим наявніше в них критичний стан.

Стресовий стан менеджерів зумовлюється довгою активністю, при цьому вони вимотані, пригнічені, неспокійні й емоційно незадоволені. Для них характерна напруженість нервової системи та нездатність її зняти, розслабитись.

Менеджери, які знаходяться у стані стресової напруги проявляючи зібраність, енергійність та активність, водночас відчувають інтенсивне роздратування, значне перевтомлення.

До таких емоційних властивостей особистості належать емоційна збудливість, емоційна вразливість, емоційна ригідність – лабільність, емоційна стійкість, експресивність (рис. 5.12).

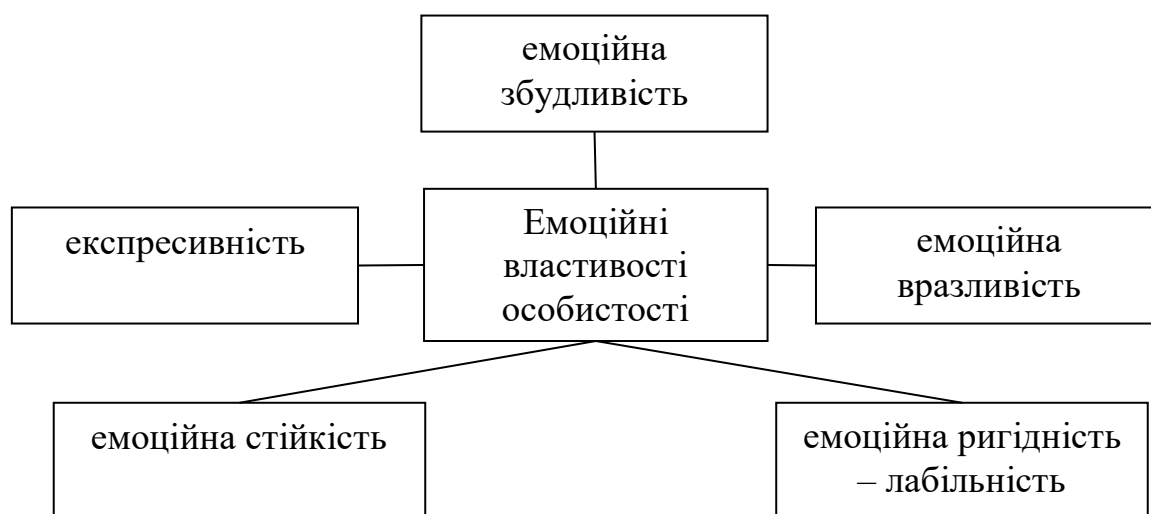


Рисунок 5.12 – Емоційні властивості особистості

Емоційна збудливість – це готовність емоційно реагувати на значущі для людини подразники, що може виявлятися в таких особливостях поведінки, як дратівливість, запальність. Керівник повинен, приймаючи те чи інше рішення, чітко усвідомлювати хто може стати найкращим його виконавцем.

Емоційна вразливість – це домінування вражень над пізнавальною функцією пізнання світу. Керівник має враховувати переваги та недоліки яскраво вираженої цієї властивості для конкретних робіт, на нашу думку, це можна яскраво продемонструвати на прикладі працівника рекламного та фінансового відділів.

Емоційна ригідність – лабільність. За О.Ф. Лазурським, ця властивість характеризує найменший проміжок часу, протягом якого емоція, що була збуджена, не виникає, хоча обставини змінилися і збудник перестав діяти. Емоційно ригідні особи відрізняються стабільністю емоцій. Лабільність емоцій характеризується тим, що людина швидко реагує на зміну ситуацій, обставин і партнерів, вільно виходить з одних емоційних станів і входить в інші, але надто виражена лабільність емоцій може призвести до конфлікту з оточуючими. Ці особливості мають враховувати при підборі працівників для проведення зустрічей, переговорів щодо співпраці тощо.

Поняття емоційної стійкості може мати різні значення:

- різний ступінь чутливості до емоційних подразників;
- різний ступінь порушення психічних механізмів регуляції під впливом емоційного збудження.

Експресивність – властивість вираження людиною власних емоцій через міміку, жести, голос, рухові реакції. Саме правильне застосування цієї властивості дозволяє менеджеру чітко передати власну думку та ставлення, стати не лише формальним керівником але й лідером колективу. При цьому досягається тісний контакт із підлеглими, що є потрібною умовою спілкування і передавання інформації, активізації свідомості і закріплення в них певних знань, умінь і навичок.

Почуття гумору

Почуття гумору очевидно пов'язане з обома компонентами емоційного інтелекту – міжособистісним (або соціальним) інтелектом та внутрішньоособистісним інтелектом. Перший виявляється у спроможності людини підтримувати доброзичливі стосунки з оточуючими, другий – у здатності людини налаштувати себе на активну діяльність.

Гумор грає конструктивну роль у самомотивуванні людини на подолання складних ситуацій шляхом використання проблемно-

сфокусованих стратегій, адже для осіб із високим рівнем розвитку внутрішньоособистісного інтелекту характерним є самотивування на активну діяльність

Фройд зазначає, що «робота дотепності проявляється у виборі такого словесного матеріалу і такої ситуації мислення, які дозволяють грі словами і думками витримати натиск критики ... повинні бути використані особливості запасу слів і всі констеляції зв'язку думок для вправного складання тексту».

Гумор є однією з основ соціальної згуртованості, своєрідною внутрішньою мовою спілкування консолідованої групи або формою соціальної догани. Відомою теорією гумору є так звана двокомпонентна теорія. Згідно з нею з еволюційного погляду крім тенденції до задобрювання особи, яка домінує, за допомогою усмішки гумор містить тенденцію до підкорення більш слабкої особи за допомогою сміху, який є проявом агресії або торжества – цій меті слугує демонстрація вискалених зубів, готових до укусу. Гумористичний ефект може бути досягнутий за допомогою нагнітання напруженості та її швидкої, інколи миттєвої розрядки. А. Бергсон називає сміх «змовою» між усіма особами, які сміються: багато жартів зовсім незрозумілі одним людям і водночас є близькими іншим, адже вони тісно пов'язані з уявленнями певної групи.

Окремі праці вітчизняних та іноземних дослідників присвячені проблемі етнічного гумору. Так, О.В. Дмитрієв на прикладі єврейського гумору вказує на функції диференціації та згуртованості, які він виконує, а Е. Берн – на функцію ідентифікації етнічного гумору, тобто ототожнення себе з іншими членами групи.

Вміння створювати власний імідж

Імідж – це штучне створення неперевершеного образу. Імідж формується поступово завдяки наполегливій і постійній праці над собою, своїми професійними, діловими, особистими якостями, знаннями, манерами, одягом, зовнішністю тощо. Здобувається імідж, як правило, з часом, із досвідом роботи, а втратити його можна миттєво.

Для професіонала дуже важливим є ефективний узаємовигідний контакт із навколишнім світом, тому визначною частиною його іміджу є:

- висока самооцінка, впевненість у собі;
- віра в доброзичливість Всесвіту і віра в добру людину;
- соціальна й особиста відповідальність («я – причина всього позитивного і негативного в моєму житті»);

– бажання змінюватися й уміння ризикувати при здоровому почутті самозбереження.

Імідж може бути: особистий, корпоративний і товарний.

Особистий імідж – це образ людини. Вона не може не мати іміджу. Оточуючі бачать те, що людина вибрала, щоб показати їм. Те, як вона йде, сидить чи стоїть, є результатом навчання, темпераменту та умов, але те, як вона одягається, є результатом особистого вибору.

Особистий імідж визначається складним набором внутрішніх і зовнішніх факторів, що складають самоімідж, бажаний і необхідний імідж.

Можливі варіанти особистого іміджу: дзеркальний, реальний, ідеальний, множинний і створений.

Дзеркальний імідж – це наше уявлення про себе; реальний імідж – погляд на себе збоку; ідеальний імідж – ідеалістична точка зору на об'єкт, що розглядається; множинний імідж – сукупність ряду ознак, що характеризують і символізують єдине утворення; створений імідж – образ об'єкта, що утворився після проведення іміджмейкерської компанії.

Як носії *корпоративного іміджу* виступають організаційно-діяльнісні засоби. Імідж потрібен корпорації для того, щоб люди усвідомлювали й оцінювали її роль у економічному і соціально-політичному житті конкретного регіону. Корпорація має прославлятися не лише своєю продукцією чи послугами, а й своїм «его», що формується у свідомості оточуючих як суспільний об'єкт.

Як носії *товарного іміджу* виступають матеріальні та виробничо-діяльнісні засоби: матеріали, товари, групи виробів тощо.

Кожен із названих видів іміджу повинен бути керованим. Специфіка управління іміджем полягає в сукупному і синхронному функціонуванні таких його складових:

- можливостей самого об'єкта іміджування;
- вимог до вирішення завдань іміджування;
- вимог до каналу, по якому буде «проходити» іміджування;
- вимог аудиторії щодо іміджованого об'єкта.

Імідж ділової людини

З усієї величезної кількості матеріалу щодо створення іміджу люди беруть те, що використовувати легше усього: посміхатися усім і скрізь, демонструвати щирість і увагу, стежити за взуттям і зачіскою, одягом. Проте оточуючі на подив швидко розгадують усі наші «хитрощі». Можна удавати щирість скільки завгодно, але фальш рано чи пізно буде виявлена. Отже, завжди повинна бути єдність внутрішнього і зовнішнього єства особистості.

Особистий імідж є важливою складовою для кар'єри. Причини, які вказують на це, такі:

- ми віримо в те, що бачимо;
- ми всі зайняті люди і часто приймаємо рішення на основі першого враження;
- імідж впливає на тих, хто приймає рішення в питаннях професійного росту;
- ми діємо, усвідомлюючи це чи ні, як представники своєї професії або організації;
- добре виглядати і впевнено почуватися – це добре для нас самих.

Імідж ділової людини – це повний образ особистості, в якому найяскравіше втілене те, як особистість виглядає, говорить, одягається, діє; її вміння триматися, осанка, поза і мова тіла, аксесуари.

Особистий імідж відображає погляд на особистість як з боку свого «Я» – самоімідж, так і з боку оточення – бажаний імідж, а також необхідний імідж, що повинен відповідати тому чи іншому статусу.

Самоімідж впливає з минулого досвіду і відображає наявний в людині стан самоповаги. Тобто, якщо людина хоче, щоб її поважали, вона передусім повинна навчитися поважати сама себе. Поляки кажуть: «Хороша думка про себе – половина щастя».

Самоімідж – це візуальна привабливість особистості. Щасливий той, хто має його від Бога. Але, як правило, більшість отримує імідж за рахунок свого високого професіоналізму, високої загальної культури, культури управління, вміння самовдосконалюватися, стежити за собою. Без самоіміджу неможливо досягти великих успіхів у будь-якій сфері діяльності.

Основою самоіміджу людини є її рівень духовності і благородства. Як зазначає В.М. Шепель, рівень духовності можна визначити, поставивши перед собою п'ять питань з етикометрії:

Які в мене пріоритетні моральні цінності?

Які мої повсякденні звички?

Які в мене стійкі особисті цілі?

Як часто я дотримуюся своїх моральних цінностей?

Скільки хороших слів я можу написати про своїх батьків?

На рівень духовності дають відповідь питання з соціометрії:

Скільки в мене друзів?

Чи називають мене милосердним?

Яка моя реакція на заплакану дитину?

Чи симпатизують мені співробітники?

Як часто до мене звертаються за порадою і допомогою?

Відверті відповіді на зазначені запитання можуть дати достатню інформацію для роздумів тим, хто хоче мати достойну «Я – концепцію». Духовно здорова «Я – концепція» підстраховує особистість як від заниженої, так і завищеної самооцінки, надаючи їй мажорне відчуття життя. Не випадково людина з подібним духовним настроєм просипається вранці з усмішкою, отримує задоволення від прогулянки за будь-якої погоди, не робить культу з їжі, з нею легко спілкуватися.

Самоімідж необхідно формувати для підвищення ефективності управління своєю поведінкою. Це означає вміння впливати на себе шляхом блокування деяких своїх «узвичаєних» дій та розвитку інших, роблячи їх «узвичаєними», тобто бути більш привабливим.

Бути привабливим – свого роду мужність, що вимагає безперервної праці над собою. Привабливій особі дістається як від заздрісників, так і від суперників. Можливі поразки, які треба переносити з гідністю. Певна вольова напруга може надати особистості життєвий оптимізм, щоб перемагати труднощі й, поборовши невдачі, досягати мети.

Багато праці, безсонних ночей, здоров'я, нервової напруги, неймовірної концентрації зусиль треба вкладати в створення самоіміджу. Важко він дається харизматичним, що «приречені» подобатися іншим. І не користь, а духовна гордість, тяга до людського визнання є стимулом забезпечення їх самоіміджу.

Бажаний імідж – це імідж, який створюється для сприймання нас оточуючими так, як би нам того хотілося.

Необхідність формування цього іміджу пояснюється намаганням особистості викликати певну психологічну готовність в оточуючих (керівника, партнерів, співробітників, родичів, знайомих) діяти певним чином щодо неї. Саме особистість формує відповідну установку про себе з боку оточуючих, намагається зробити так, щоб вони сприймали її так, як вона цього бажає.

Бажаний імідж – це більш чи менш адекватний реальній людині образ особистості, який складається в її ділових партнерів на свідомому і підсвідомому рівнях.

Будується він на основі:

- а) зовнішнього вигляду ділової людини;
- б) її манер, уміння триматися, спілкуватися, використовуючи мовні та «вербальні сигнали»;
- в) зовнішньої й внутрішньої культури;
- г) уміння себе подати (підкресливши свої позитивні і затушувавши негативні сторони).

Формування думки про іншу людину відбувається вже з перших десяти секунд, тому на початку спілкування важливо правильно себе налаштувати, триматися і відчувати себе комфортно. Бажаний імідж – це передусім уміння бути приємним у спілкуванні, тому для його формування багато значить візуальна доброзичливість, техніка проведення переговорів і елегантною поведінки як запорука успіху ділової людини.

Головна цінність іміджу полягає в умінні його носія будувати діалог. У діалозі мова не додаток до іміджу, а швидше сам імідж: через мову здійснюється соціальна ідентифікація іміджу. Під час спілкування особистість або підтверджує і закріплює бажаний імідж, або ж губить його. З мовної культури, обсягу і характеру лексикону, інтонації, манер враховується дещо більше, ніж імідж – пізнаються внутрішні установки людини, її особистість.

Сприйняття або відторгнення іміджу необхідно шукати в очах слухачів, у змісті й інтонації їхніх реплік і запитань. Комунікативні недоліки значною мірою можуть знизити бажаний імідж. Слід контролювати свою мову, уважно стежити за жестами тіла в процесі спілкування.

Психологи зазначають: «Ваш зовнішній вигляд, хода – не тільки Ваша особиста справа. Це ще й показник Ваших вольових якостей, уміння організувати своє життя, розробити власні принципи поведінки і суворо дотримуватися їх, що особливо важливо для ділової людини. У Вашого керівництва і партнерів може виникнути підозра, що якщо Ви не в змозі завжди бути у формі, то й не зумієте гідно вийти зі складної ситуації чи оперативно прийняти правильне і чітке рішення. По Вашій некомпетентності в дрібницях більш досвідчений партнер може вважати, що Ви не знаєте правил гри бізнесу, що з Вами можна не церемонитися і навіть можна застосувати заборонені прийоми».

Необхідний імідж – це імідж, без якого немислима людина тієї чи іншої професії. Щасливою може бути лише та особистість, яка від Бога наділена привабливим іміджем. Але як правило, особистість створює власний імідж за рахунок свого професіоналізму, високої культури і вміння завжди контролювати себе. Без створення необхідного іміджу неможливо досягти успіхів у жодному виді діяльності.

Те, що значна кількість людей хоче мати владу, зрозуміло. Влада, окрім можливості управляти іншими людьми, дає можливість отримати більше матеріальних і духовних благ тощо. Але здорові амбіції повинні підкріплюватися і відповідною «амуніцією», тобто загальною культурою, мораллю, волею, професійною компетенцією тощо. Носії таких якостей – інтелектуально неабиякі особистості.

Логіка мислення, добра пам'ять, нестандартне сприйняття – це ті розумові складові, що не можна не помітити збоку. Інтелект – мотор людської психіки, і це не банальне нагадування. Справа в тому, що якість роботи секретаря залежить від стану його здоров'я. У житті активно діючої людини велике значення має вміння управляти своєю психікою, ефективно використовуючи правила саморегуляції та самонавіювання. Результатом такого вміння є наявність в особистості високого життєвого тону, який проявляється у виваженості, високій благочестивій манері спілкування, стриманій реакції на життєві труднощі, толерантності.

Щоб створити необхідний імідж, слід мати такі якості:

Перша група:

- комунікабельність (здатність встановлювати контакт);
- емпатичність (здатність співпереживати);
- рефлексивність (здатність розуміти поведінку іншого);
- красномовність (уміння впливати словом).

Зазначені якості складають матрицю природних дарувань. позначених узагальненим поняттям – «вміння подобатися людям».

Друга група:

- моральні цінності; психічне здоров'я;
- знання людинотворчих технологій (уміння управляти персоналом, вести ділове спілкування, передбачати і ліквідувати конфлікти, працювати в критичних ситуаціях тощо).

Третя група:

До цієї групи якостей необхідно віднести все те, що пов'язано з життєвим і професійним досвідом особистості, її інтуїцією. Будь-яка самовпевненість і нестандартність поведінки погано впливає на сприйняття іншими людини, зацікавленої у визнанні і доброзичливому ставленні до себе.

5. Розвиток моральних якостей менеджера

Морально-психічні властивості зумовлюють можливість керівника приваблювати людей до себе, без чого неможливо розраховувати на успішну управлінську діяльність.

Цю підгрупу складають:

- чесність і порядність, правдивість і щирість, скромність та простота;
- принциповість, розвинене почуття відповідальності, висока вимогливість до себе та інших;

- справедливість, доброзичливість, неупередженість та повага у стосунках з підлеглими, здатність створювати в колективі настрій, який сприяє продуктивній діяльності;
- знання людської психології та індивідуальний підхід до підлеглих з урахуванням їхніх особистісних параметрів – характеру, темпераменту, ціннісних орієнтирів, здатність спрацьовуватися з людьми і знання методів ефективного впливу на них;
- готовність до налагодження контактів із підлеглими, прагнення до захисту їхніх законних інтересів, турбота про їхні повсякденні потреби;
- здатність до співпереживання, ідентифікації (уміння подумки поставити себе на місце іншої людини і подивитися на проблему з її позицій);
- доброта, тактовність, визнання успіхів інших, відсутність дріб'язковості;
- об'єктивність, тверезе сприйняття критики;
- терпимість та ввічливість, розсудливість та врівноваженість;
- комунікабельність, уміння слухати та чути;
- розвинене почуття гумору;
- почуття особистої відповідальності, або надійність.

Порядність

Порядність – це почуття й усвідомлення людиною причетності та відповідальності стосовно долі інших людей.

У кожному конкретному випадку це поняття визначає зміст певних вчинків через протиставлення порядності і непорядності. При цьому критеріями слугують суспільні норми оцінки людських дій. Порядна людина є безпосереднім носієм та суб'єктом загальних суспільних цінностей – добра, краси, правди, виявляє себе гідною, достойною, чесною. Як правило, людську порядність вбачають у конкретних позитивних вчинках: відповідальності за долю інших людей, особистій причетності до суспільного життя.

Основою порядності людини є її здатність усвідомлювати суспільство як непересічну умову свого існування, тобто найвищу цінність життя. Тому людська порядність обов'язково відбиває життєву, творчу позицію особи – безпосереднього суб'єкта суспільного життя. І навпаки, непорядна людина являє собою руйнівну силу і для суспільства, і для самої себе.

Людяність

Людяність – розвинуте почуття справедливості, пошани до людей і їх гідності, турбота про добробут людей, постійне здійснення заходів, спрямованих на підвищення задоволеності праці усіх підлеглих.

Чесність

Бути чесним стосовно керівництва – це говорити вищестоящим менеджерам те, що їм, можливо, не завжди приємно чути. Бути чесним стосовно підлеглих – це говорити, коли вони праві, і коли вони неправі. Бути чесним – це вміння визнавати свої помилки. Не завжди легко сказати правду, не ущемивши почуття інших і не показавши безтактність, але чесність в інтересах загального блага фірми і її співробітників – завжди повинна бути вище усього.

Повага до гідності людей

Гідність як етична категорія визначається так: це об'єктивна, суспільно-моральна цінність особистості, а також потреба, і власне оцінка людиною своєї моральної цінності. Це потреба позитивної самооцінки своїх вчинків, самоповага, осмислена гордість за себе.

Поняття гідності настільки тісно взаємопов'язане з поняттям честі, що іноді досить складно чітко визначити відмінності в їх змісті. Честь і гідність – показники моральної цінності людини. За допомогою них визначається моральність і окремої людини, і колективу, і навіть суспільства. Але між цими поняттями існує різниця, яка полягає в тому, що гідність – це моральне ставлення до самого себе, внутрішнє визнання, самоповага, а честь означає зовнішнє визнання, оцінку дій, діяльності особистості з боку інших.

Готовність допомагати

Готовність допомагати формується на повазі до гідності людей і потребі в альтруїзмі. Альтруїзм на відміну від егоїзму несе позитивний сигнал для оточення людини і є більш корисним для самої особистості. Віра в те, що люди повинні надавати допомогу тим, хто її потребує, безвідносно до можливої вигоди в майбутньому, в більшості випадків є нормою соціальної відповідальності. Експерименти показують, що навіть тоді, коли люди, що надають допомогу, власне, надаючи допомогу, залишаються невідомими і не очікують ніякої подяки, вони часто допомагають нужденним особам.

Ті, хто любить, завжди прагнуть прийти на допомогу коханому, проте інтуїтивно, неусвідомлене бажання допомогти зовсім не обов'язково повинно відноситись до цієї людини, з ким вас зв'язують вузли любові або дружби. Зовсім навпаки, альтруїстичне прагнення надати допомогу зовсім сторонній людині здавна вважається доказом особливо вишуканої шляхетності.

У ХХ столітті альтруїзм як особливий прояв гуманістичної уяви та поведінки особи став предметом соціологічних та соціально-психологічних досліджень «допомогаючої поведінки». У наукових дослідженнях альтруїзм аналізували в контексті практичних відносин між людьми, а матеріалом слугували накопичені в суспільстві форми солідарності, благодійності, взаємодопомоги тощо.

Громадянська позиція

Громадянську позицію будемо розуміти як складову соціальної позиції, яка стосується громадянських характеристик кожної конкретної особи. До них можна віднести: патріотичну самосвідомість, громадянську відповідальність і мужність, суспільну ініціативність та активність, готовність працювати на благо батьківщини, захищати її, підносити міжнародний авторитет; повагу до Конституції та законів Української держави, дотримання прийнятих у ній правових та звичаєвих норм; досконале знання державної мови, постійна турбота про піднесення її престижу й функціонування в усіх сферах суспільного життя й побуту; повагу до батьків, до традицій та історії рідного народу, усвідомлення своєї належності до нього, як його представника, спадкоємця й наступника; дисциплінованість, працьовитість, завзятість, творчість, почуття дбайливого господаря своєї землі, піклування про її природу, екологію; фізичну досконалість, моральну чистоту, високу художньо-естетичну вихованість; гуманність, толерантність, шанобливе ставлення до культури, традицій, звичаїв інших народностей, високу культуру міжнаціонального і міжетнічного спілкування.

Поєднання цих якостей формує громадянськість. Її можна подати як сукупність трьох складових: знань, переживань, вчинків. Їх співвідношення подамо у вигляді лінійки. Найширша частина відображає знання громадянського змісту. Але цей інформаційний елемент не зафіксується у психіці та не осмислиться, не засвоїться, якщо знання не набудуть необхідного емоційного забарвлення. Цілком зрозуміло, що далеко не всі знання громадянської спрямованості переживаються на емоційному рівні. Ще менша частина в структурі громадянськості (найвужча частина лінійки) припадає на вчинки та

практичні дії, котрі виникають як реакція на конкретний емоційний стимул.

Активна громадянська позиція – це сформовані світоглядом сталі, духовно-практичне ставлення людини до дійсності, суспільства, та самої себе як його частини, і відповідна діяльнісна реакція на певні суспільні чинники, яка виявляється у різних формах людської життєдіяльності, об'єднуючи їх у єдине ціле. Іншими словами, активна громадянська позиція – це система переконань, які базуються на принципах громадянського світогляду.

Основою, на якій ґрунтується активна громадянська позиція, є громадянськість.

Інтелігентність

Далеко не кожна людина досягла такого інтелектуального розвитку, що спроможна розуміти та відчувати суспільство як головну умову свого буття. Порядність здебільшого пов'язана з певним рівнем розвитку розумових здібностей, бо потребує уявлення про таку причину власного буття, яку можна усвідомити лише за допомогою мислення. Достатній рівень розвитку мислення та розумових здібностей для осягнення властивостей буття визначають як інтелігентність.

Інтелігентність – це рівень інтелектуальності людини (спільноти), що виявляється в її поведінці.

Інтелігентність є однією з невід'ємних складових умов духовності людини, її повноцінного духовного життя.

Слід зазначити, що інтелігентністю позначають не лише поведінку окремих людей, а й діяльність колективів, партій, народів, націй, держав. Завдяки свідомому використанню у своїй поведінці інтелігентності людина виступає не лише як об'єкт суспільного впливу, а і як його творець, тобто самодіяльна особа, якій притаманні самосвідомість, людські почуття і переконання.

Найвищі духовні вимоги суспільства людина засвоює в процесі взаємодії з іншими людьми, що формує не тільки уявлення про належну суспільну поведінку, а й олюднені (інтелігентні) почуття обов'язку, совісті, відповідальності, честі та гідності. За допомогою уявлень про норми, цінності, ідеали людина регулює не тільки свою поведінку, а й, даючи їм оцінку, виявляє своє ставлення до вчинків інших, чим реально творить суспільні взаємозв'язки.

В історії філософії, етиці, літературі відбито притаманні різним епохам феномени порядності, честі, совісті, гідності, їхні сутність і прояви, спонукальні мотиви і наслідки, генезис і еволюцію. Це й було

яскравим відображенням інтелігентності людини. Наприклад, міфологічна культура зображає носія цих якостей як людську істоту, що наділена незвичайними здібностями і силою, перебуває під егідою богів і з їхньою допомогою здійснює подвиги. Це дійсно інтелігентна, непересічна людина, бо пересічна людина не здатна поєднати у собі всі ці риси. Багато героїв стародавніх міфів є напівбогами (Геракл, Ахілл, Гільгамеш). В античній Греції носіями честі, совісті, гідності вважали не тільки легендарних царів, воєначальників, міфічних героїв, а всіх, хто навіть після смерті продовжував впливати на суспільну свідомість. Виникає образ героя-інтелігента. Саме тому героями називали засновників міст, митців, філософів, видатних законодавців (наприклад Солон) і політиків, визначних благодійників, прародителів племен і общин (наприклад, Ромул і Рем).

Слід зазначити, що герої по-різному впливають на події: одні позитивно, інші негативно. Негативний герой втілює в собі образ без честі, совісті та гідності, несе на собі відповідне суспільне ставлення до його вчинків.

Однак незалежно від зміни епох, зберігається наступність образів порядності й інтелігентності. Це елементарні правила людського співжиття: повага до праці, творіння людських рук, повага до батьків, старших, піклування про дітей, взаємодопомога тощо. Саме вони породжують те, що називають інтелігентністю.

Національна свідомість

Поняття «національна свідомість» є невід'ємною складовою культури. Воно означає розуміння своєї належності до нації, її самобутності та відмінності від інших. Усвідомлення своєї національної належності виникає на підставі уявлення про національну спільність, її типові риси і характер, історію, її етнічний склад і етнічну територію, систему національних цінностей (історичних, духовних, культурних та інших).

Наріжним каменем освітньо-виховної роботи в напрямі національної свідомості має стати усвідомлення людиною цінностей етнічної та національної індивідуальності, розуміння специфіки національного характеру, національних особливостей психології, мови, культури.

Почуття особистості, почуття людської гідності немислиме без національної свідомості, основою якого є відчуття духовного зв'язку з рідним народом. Національна ідея усвідомлюється (або відчувається

підсвідомо) з різним ступенем глибини, але без неї людина перестає бути повноцінною особистістю, стає наче перекотиполе.

Національна свідомість формується всіма засобами рідної мови, історії, культури, мистецтва, народними традиціями, звичками, тощо. Надійним фундаментом, на якому успішно формується і розвивається національна свідомість українців, є історична пам'ять. Людина, яка любить Батьківщину, знає і шанує історію свого народу, не схильна виявляти до неї ні безсердечної байдужості, ні ганебного глузування.

Контрольні запитання

1. Які фактори соціального оточення впливають на формування професійно важливих якостей менеджера?
2. Якими психологічними особливостями характеризуються стилі управління?
3. Назвіть причини необхідності застосування індивідуального стилю управління.
4. Що таке авторитет керівника? Які джерела він має?
5. Які види фальшивого авторитету Ви знаєте?
6. За якими ознаками можна розпізнати авторитетність менеджера?
7. Які характеристики мають харизматичні особистості менеджерів? Як розвивати харизматичні здібності?
8. Розкрийте сутність внутрішньоособистісних проблем лідера.
9. Які ділові якості повинен мати керівник?
10. Які якості охоплює професійність керівника?
11. Які основні якості й уміння складають акмеологічні інваріанти професіоналізму?
12. Які структурні зміни відбуваються в процесі індивідуально-професійного розвитку особистості?
13. Розкрийте сутність здатності генерувати корисні ідеї.
14. Як Ви розумієте здатність приймати нестандартні управлінські рішення та нести відповідальність за них?
15. У чому проявляється прагнення до професійного зростання?
16. Що таке підприємливість і як розвивати в собі цю якість?
17. Із якими перевагами та недоліками пов'язана здатність до інновацій та виваженого ризику?
18. У чому виявляються організаторські здібності менеджера?
19. Розкрийте зміст таких здатностей, як оперативність, гнучкість управління, здатність стимулювати ініціативу.

20. Розкрийте зміст таких здатностей, як уміння доводити справу до завершення, інтернальність, уміння формувати команду та організувати роботу підлеглих, здатність делегувати повноваження, уміння організувати час.

21. Що таке управлінська культура і яку структуру вона має?

22. Що таке розум менеджера і які чинники оцінювання основних характеристик розуму?

23. Назвіть особливості ерудованої людини. Які принципи лежать в основі культури ділового спілкування?

24. Які лідерські здібності повинен мати менеджер? За якими напрямками проявляється лідерство в системі управління?

25. Що таке колегіальність і які функції вона виконує?

26. У чому сутність толерантності і як вона узгоджується з позицією християнської терпимості?

27. У чому полягають достоїнства та недоліки оптимізму?

28. Що таке екстравертність? Які конкурентні здібності формуються на основі комунікативних?

29. Що таке інтелектуальність менеджера і з якими загальними здібностями пов'язані його інтелектуальні здібності?

30. Які емоційні властивості має особистість? Яке значення має емоційна стійкість менеджера?

31. Яку роль грає гумор у самомотивуванні людини на подолання складних ситуацій?

32. Які види іміджу Ви знаєте і як реалізується вміння створювати власний імідж?

33. Розкрийте роль і шляхи розвитку моральних якостей менеджера: порядності, людяності, чесності, поваги до гідності людей, готовності допомагати, громадянської позиції, інтелігентності та національної свідомості.

РОЗВИТОК МЕНЕДЖЕРСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ

1. Сутність, види, напрями розвитку менеджерського потенціалу
2. Творчий потенціал особистості

1. Сутність, види, напрями розвитку менеджерського потенціалу

Основа потенціалу людини ґрунтується на якостях, закладених природою. Це стосується передусім фізичного та психічного здоров'я, творчого мислення, здібностей і моральної орієнтації особистості. Розвиток природних даних та їх реалізація визначаються трьома первинними системами: родина, колектив і суспільство.

Критерієм рівня розвитку особового потенціалу працівника слугують якісні характеристики віддачі фізичних та інтелектуальних сил, творчої енергії працівника в процесі праці. Ця віддача знаходить своє конкретне вираження в трудовій активності людини, її ставленні до праці як до вищої життєвої здатності.

Найважливішим критерієм раціональності будь-якої суспільної системи, під впливом якої здійснюється формування стартових можливостей індивіда й передумови реалізації потенціалу людини, є її орієнтування на максимально можливий розвиток і використання здібностей. З цього принципу має виходити й ним керуватися будь-яка соціальна система (держава, організації, зайняті суспільно корисною діяльністю, родина та виховні установи).

Реалізувати свій потенціал менеджер може тільки за умови активної діяльності, яка визначається передусім його потребами, тим, чого він прагне й чого хоче. Головним сенсом діяльності менеджера є саморозвиток і бачення ним результатів самої діяльності. Тому основною передумовою для самореалізації особистості менеджера й відтворення його потенціалу в процесі діяльності є створення умов, які є найкомфортнішими для цього із урахуванням раціонального співвідношення підсистем структури якості трудового потенціалу.

Сильний, широкий і стійкий інтерес до професійної діяльності, майстерності та досконалості є основою загальної спрямованості особистості, визначає основний зміст трудового життя, великою мірою формує всі особливості психіки. Але якщо серед мотивів, які спонукають людину до праці, до самореалізації, переважають викликані

інтересом до роботи та її результатів, а не мірою винагороди або суспільним становищем, яке вона прагне зайняти, тоді самореалізація є ефективною. В іншому разі це викликає негативну трансформацію уявлень особистості про трудову діяльність і породжує феномен імітаційної самореалізації, тобто людина лише імітує якісне виконання роботи, обов'язків. Поверховий підхід до діяльності й самовдосконалення породжує примітивізацію психіки та мислення, а, як наслідок, і діяльності. «Імітаційна самореалізація» дуже шкідлива, адже викликає необґрунтовані амбіції, розвиває гіпертрофовану самовпевненість і безвідповідальність, трансформує цінності та інтелект у їхні псевдозамінники. Зрештою, відбувається руйнування трудового потенціалу всього колективу, що є ризиковим для організації.

Для запобігання такої ситуації необхідно розвивати нові типи здібностей особистості:

- критична оцінка співвідношення між успішністю й безпекою діяльності;
- вміння ризикувати в екстремальних ситуаціях, забезпечуючи при цьому успішність і безпеку;
- здатність розпізнавати слабкі сигнали небезпеки;
- спроможність усувати помилки й уникати їх повторення.

Отже, міра самореалізації особистості залежить як від чинників формування «стартових» можливостей, так і від наявності сформованих задатків. На основі цього можна визначити перелік рис, які необхідні для самореалізації особистості або які людина має в собі виховувати:

- кваліфікація та цілеспрямованість;
- комунікабельність;
- прагнення задовольняти духовні потреби;
- творчі сили, ступінь їхньої змістовності й конструктивності;
- інтерес до перспектив зростання та підвищення кваліфікації у своїй роботі;
- підприємливість і реалізм, зрілість і моральність, стійкість поглядів і принципів;
- здатність концентруватися;
- витримка й терпимість до індивідуальних особливостей характеру оточення;
- вміння викривати недоліки й помилки, критичність і самокритичність, нетерпимість до слабкості, особливо власної;
- спроможність побачити, підтримати нове, конструктивне за будь-якої ситуації.

Формування трудового потенціалу менеджера – складний, довготривалий, але індивідуальний процес, бо кожна людина проходить

неповторно самобутній шлях пізнання й досвіду. Це формування відбувається:

- у рамках професійної діяльності;
- у контексті взаємовідносин у суспільстві й результативності праці;
- у соціальній поведінці поза організацією.

Діяльність можна розглядати як систему дій (матеріального та ідеального порядку) суб'єкта, спрямованих на досягнення визначених цілей. Слід наголосити на виховному чинникові розвитку трудового потенціалу, де критерієм виступає рівень сумління, організованості й відповідальності, який деколи неможливо виміряти, зафіксувати і врахувати до виникнення відповідних реальних ситуацій, в яких він проявляється, а також соціальну сферу, де, як правило, вирізняють макро- і мікрорівні, а також систему ціннісних орієнтацій.

Професійне зростання відбувається в процесі життя, але за допомогою особливих методів, які дають змогу навчатися, робити висновки, адаптуватися, тобто розвивати особисті якості, потенційні можливості так, щоб вони відповідали новим вимогам. Людина розвивається не тільки в результаті того, що прагне набути нові знання й навички за допомогою освіти і професійної підготовки, навчання, а й значною мірою тому, що в людини як у особистості з'являється більше впевненості в собі, розуміння сутності своєї діяльності, місця й ролі в житті, після того як вона спостерігала й аналізувала життя інших, усвідомила все це і критично оцінила те, що відбулося, знайшла шляхи зростання.

Для керівника головним є професіоналізм, а також набута освіта і постійне поповнення знань, життєвий досвід, прагнення до нововведень, здоровий глузд на науковому ґрунті.

Ефективному використанню трудового потенціалу менеджера сприяють такі чинники:

- вміння організувати роботу колективу;
- виховання в собі таких індивідуально-психологічних якостей, які дали б змогу взаємодіяти з рольовою структурою й наказами (обов'язками), а також враховувати соціальні і психофізіологічні особливості інших;
- об'єктивна оцінка діяльності підлеглих, уміння помічати кращі риси, підтримувати й розвивати їх, усувати недоліки;
- здатність розбиратися в людях, розуміти складність кожного характеру, використовувати здібності людей на користь колективу, організації;
- підвищення ефективності діяльності, зокрема і своєї власної;

- створення умов для найкращого соціально-психологічного клімату;
- вміння орієнтуватися за складних обставин;
- піклування про колектив і кожного співробітника.

Важливою умовою відтворення трудового потенціалу менеджера є його авторитет, а не влада, тобто наявність носія авторитету з таким особистим статусом у колективі, який дає змогу впливати на поведінку інших. Реальна влада керівника й можливість реалізації потенціалу базується на його повноваженнях і особистому авторитеті. Приступаючи до виконання обов'язків, менеджер може не мати великого авторитету в колективі. Але під час роботи як один із результатів і як соціально-психологічний показник ефективності формується авторитет керівника. У процесі його зростання з'являється можливість розширеного відтворення трудового потенціалу, який стає дійовим чинником ефективності керівництва, інструментом управління поряд із офіційними повноваженнями.

Крім авторитету менеджера, слід формувати інші складові власного потенціалу, які залежать як від нього самого, так і від організації.

Інформаційний потенціал характеризується діяльністю, пов'язаною з підготовкою інформації для управління процесами в організації. Його потужність залежить від ступеня соціальної важливості інформації, рівня управління й керівництва.

Організаційний потенціал характеризується здатностями нарощувати корисний ефект унаслідок постійного рівня організованості (стабільності), забезпечення динамічного і пропорційного розвитку структурних елементів на основі пізнання дій законів суспільства і природи, їхньої взаємодії.

Організаційно-управлінський потенціал – це сукупність здібностей, що стосуються управління організаційними структурами за допомогою управлінських методів і техніки управління.

Кваліфікаційний потенціал характеризує можливості керівника або посади, означає його кваліфікацію та підготовленість до діяльності.

Трудовий потенціал суб'єкта діяльності проявляється в самій її доцільності. Тому між трудовим потенціалом суб'єкта і його діяльністю спостерігається певна залежність. Діяльність можна оцінити тільки за результатами. Але це буде оцінка минулої праці, а потрібно шукати критерії оцінки майбутньої діяльності.

Структуру трудового потенціалу менеджера (рис. 6.1) формують зовнішні чинники, а його ефективність оцінюється доцільністю діяльності керівника, про яку свідчить стан організації. Засоби та

предмети праці є факторами діяльності. Це означає, що суб'єкти праці, відокремлені від засобів діяльності (праці) і являються тільки чинниками можливостей. Для здійснення дій вони – засоби і суб'єкти – мають об'єднатися.

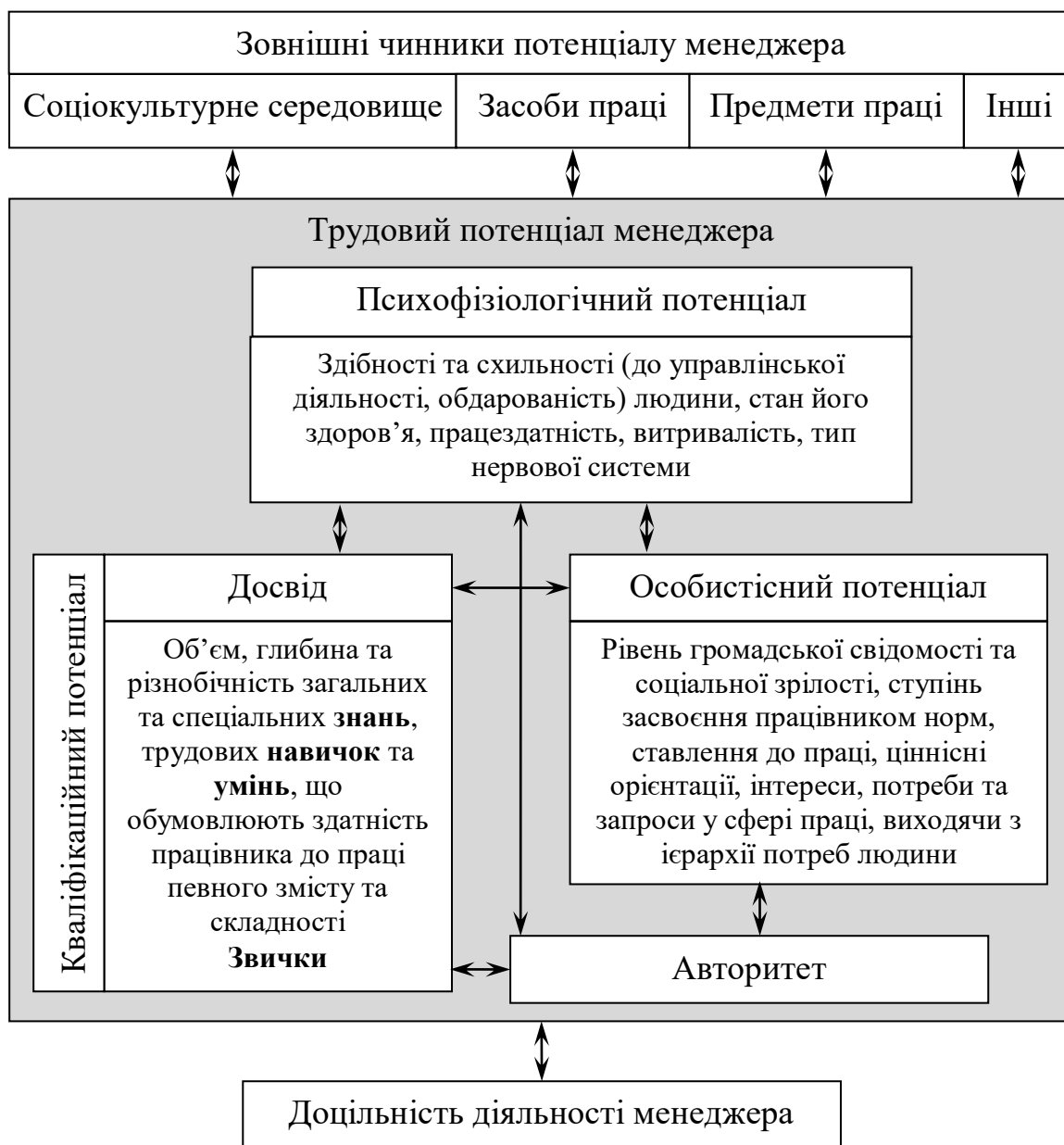


Рисунок 6.1 – Структура трудового потенціалу менеджера

Трудовий потенціал менеджера правильно характеризує успішність майбутньої діяльності за фіксованих зовнішніх умов, постійної дії чинників. Тобто, формуючи трудовий потенціал менеджера, слід прагнути до умовної сукупності вмінь, навичок,

звичок, обдарованості, здібностей, особистих рис, які зумовлюють успіх діяльності.

Але слід зауважити, що рівень трудового потенціалу менеджера, який зумовлює доцільність діяльності не тільки керівника, а й усієї організації, можна не лише розвинути, але і втратити. Тому необхідно звертати увагу на збереження трудового потенціалу менеджера.

Інтелектуальний потенціал менеджера (рис. 6.2).

За визначенням де Гроота, інтелект – це не природна геніальність, а творчий продукт, результат специфічного саморозвитку особистості, пов'язаного з довготерміновим накопиченням і диференціацією корисного для даної галузі діяльності досвіду. Обдаровані люди мають високу інтелектуальну продуктивність, як ефективність процесів одержання і переробки інформації.



Рисунок 6.2 – Структура інтелектуального потенціалу

Інтелектуальний ресурс менеджера є основним. Він визначає успіх будь-якої діяльності й базує основу інших здібностей. Основними компонентами інтелекту є: пам'ять, мислення, увага, уявлення, відчуття, сприйняття, взаємозв'язок яких забезпечує цілісність та інтелектуальну активність.

Менеджери з високим рівнем інтелекту мають високу динамічність розумових процесів, гнучкість мислення, кмітливість,

активність в освоєнні нових знань. Ця категорія працівників здатна легко та продуктивно навчатись. У них швидко формуються навички та вміння, а в проблемних ситуаціях, при зміні умов діяльності оперативно здійснюється внутрішня перебудова, коригується стиль мислення.

Низький рівень інтелектуальних здібностей характеризується низькою розумовою активністю, пасивним відношенням до навчання, самоосвіти, виникають труднощі у засвоєнні нових знань.

2. Творчий потенціал особистості

Більшість з філософів і психологів розрізняє два основних типи поведінки: адаптивне (пов'язане з наявними в розпорядженні людини ресурсами) і креативне, яке визначається як «творче руйнування». У творчому процесі людина створює нову реальність, яка може бути осмислена і використана іншими людьми. Виділяючи ознаки творчого акту, практично всі дослідники підкреслювали його несвідомість, спонтанність, неможливість його контролю з боку волі і розуму, а також зміна стану свідомості.

Творчість, креативність – це діяльність, за допомогою якої продукується щось нове, відсутнє раніше, на основі опрацювання і реорганізації наявних знань, умінь і навичок. Окрім того, творчість, як і будь-яка інша характеристика (параметр) особистості або процесу її діяльності, може виявлятися з певною силою, тобто на певному рівні. Для одного рівня творчості характерним є використання вже наявних знань і розширення області їх застосування; на іншому рівні створюється абсолютно новий підхід, який змінює традиційний погляд на об'єкт або область знань.

Варто враховувати також, що творчість як специфічний вид діяльності людини, характеризується водночас не лише новизною, а й прогресивністю. С.С. Гольдентріхт наголошує, що «природа творчої діяльності – творення, породження нового, прогресивного, такого, що сприяє розвитку людини та суспільства; сутність творчості є несумісною з діяльністю, ворожою людині».

Істинна творчість є гуманною за своєю природою, оскільки її результатом є розвиток та саморозвиток особистості, розвиток культури суспільства.

Визначаючи творчість як вид людської діяльності, В.І. Андрєєв виокремлює низку ознак, які характеризують її як цілісний процес:

– наявність суперечності, проблемної ситуації або творчого завдання;

– соціальна та особиста значущість і прогресивність; результат творчості – це внесок до розвитку суспільства та особистості (антисоціальна діяльність, навіть в її найвинахідливішій формі, – це не творчість, а варварство);

– наявність об'єктивних (соціальних, матеріальних) передумов, умов для творчості;

– наявність суб'єктивних (особистісних якостей – знань, умінь, особливо позитивної мотивації, творчих здібностей) передумов для творчості;

– новизна та оригінальність процесу або результату.

Російський академік В.А. Енгельгард визначив, що творчість у своєму першоджерелі є результатом природженої, фізіологічної потреби, «результатом якогось інстинкту, який є таким відчутним, як потреба птаха співати або прагнення риби йти проти течії бурхливої гірської річки». Дійсно, людина до будь-якої, далекої від творчості діяльності, не усвідомлюючи того, вносить елементи творчості.

Творчий потенціал (англ. *Creative potential*) – сукупність якостей людини, що визначають можливість і межі її участі у трудовій діяльності.

Якості творчої особистості за Г.С. Альтшуллером:

1. Достойна мета – нова (ще не досягнута), значна, суспільно корисна.

2. Комплекс реальних робочих планів досягнення мети і регулярний контроль за виконанням цих планів.

3. Висока працездатність у виконанні намічених планів.

4. Гарна техніка вирішення завдань. На шляху до мети зазвичай необхідно вирішити десятки, іноді сотні винахідницьких задач. Потрібно вміти їх вирішувати.

5. Здатність відстоювати свої ідеї – «вміння тримати удар».

6. Результативність. Якщо є перераховані вище п'ять якостей, повинні бути часткові позитивні результати вже на шляху до мети. Відсутність таких результатів – тривожний симптом. Потрібно перевірити, чи правильно обрана мета, чи немає серйозних прорахунків у плануванні.

Творчий потенціал людини характеризується низкою особливостей особистості, які називають ознаками творчої людини:

– здатність особистості визначати і формулювати суперечності, ставити під сумнів те, що на перший погляд здається очевидним, уникати поверхневих формулювань;

– уміння усвідомити проблему і в той же час абстрагуватись від реальності, побачити перспективу;

- здатність відмовитись від наслідування авторитетів;
- уміння побачити відомий об'єкт у новому контексті;
- готовність відмовитися від алгоритмічності та альтернативності суджень, відійти від звичної життєвої рівноваги й стійкості задля невизначеності та пошуку.

Виокремлюється також група особливостей психіки та емоційно-вольової сфери творчої особи, а саме:

- легкість асоціювання, лабільність психіки (здатність до швидкого та вільного переключення думок, здатність викликати у свідомості образи і комбінувати їх);

- здатність до оцінних думок, критичність мислення, інтуїтивізм (уміння вибрати одну з багатьох альтернатив до її перевірки, здатність до перенесення рішень);

- готовність пам'яті (оволодіння достатньо великим об'ємом систематизованих знань, упорядкованість і динамічність знань) і здібність до згортання операції, узагальнення та відкидання другорядного.

Типи творчої особистості

Деякі дослідники вважають творчою ту особистість, визначальною характеристикою якої є креативність як здатність перетворювати діяльність на творчий процес. Так, В.О. Моляко виокреслює сім ознак креативності: оригінальність, евристичність, фантазія, активність, сконцентрованість, чіткість, чутливість.

В.І. Андреевим запропонована типологія творчої особистості:

- теоретик-логік – характерною є здатність до широких логічних узагальнень, до класифікації і систематизації інформації. Такі особистості чітко планують свою творчу роботу, використовують уже відомі методи наукових досліджень. Для них характерною є велика обізнаність й ерудиція. Беручи за основу вже відомі теоретичні концепції, такі люди розвивають їх далі. Усе, що вони розпочинають, доводять до логічного завершення, обґрунтовують власні ідеї посиленнями на численні першоджерела;

- теоретик-інтуїтивіст характеризується високорозвиненою здатністю до генерування нових, оригінальних ідей; особистості, які мають творчі здібності такого типу, – винахідники, творці нових наукових концепцій, шкіл і напрямів. Вони не бояться протиставити свої ідеї загальноприйнятим, мають виняткову фантазію, уяву;

- практик (експериментатор) завжди прагне свої нові оригінальні гіпотези перевірити експериментально. Особистостей

такого типу приваблює робота з технічними засобами, вони мають відповідні вміння, завжди виявляють інтерес і здібності до практичної діяльності;

- організатор має високий рівень розвитку здатності до організації розроблення і впровадження нових ідей. Він здатний створювати оригінальні наукові школи і творчі колективи. Таку особистість вирізняє висока енергія, комунікабельність, здатність підпорядковувати своїй волі інших, спрямовувати їх на вирішення творчих завдань;

- ініціатор характеризується ініціативністю, енергійністю, особливо на початкових стадіях виконання нових творчих завдань. Але зазвичай він швидко охолоджується або переключається на розв'язання інших творчих завдань.

У процесі розвитку творчої діяльності варто враховувати такі фактори:

- обмеженість, іноді досить суттєва, часових меж творчого процесу, оскільки час між виникненням проблеми та її розв'язанням не залежить від бажання менеджера;

- взаємозв'язок творчості менеджера з творчістю інших працівників, значимість творчості особистості для творчості колективу і навпаки;

- необхідність прогнозування віддаленого результату діяльності, урахування можливих наслідків розвитку ідей;

- обумовленість і специфіка сфери діяльності, зокрема – врахування особливостей атмосфери публічного виступу, необхідність дотримання балансу між вербальним, емоційним і емпатичним спілкуванням;

- необхідність постійного аналізу можливостей і доцільності застосування стандартних управлінських прийомів у нетипових ситуаціях.

Процес самореалізації особистості в одному або декількох соціально зумовлених видах творчої діяльності

Наявність усвідомленої мети не є необхідною для процесу самореалізації особистості, обов'язковою умовою виступають лише її сутнісні сили (яких, однак, не може не бути). У ході всіх процесів самоорганізації, пізнаючи та визначаючи свою структуру і місце в світі, людина усвідомлює себе як особистість – і саме від її системних якостей залежить шлях її самореалізації. Так само, як не існує абсолютно «чистих» типів особистості, немає і єдиноспрямованого варіанту

самореалізації індивіда. Особистість реалізує себе протягом усього життя, але не безперервно: деякі акти діяльності є актами самореалізації, інші спричинюються зовнішніми мотивами.

Загальножиттєвий процес індивідуальної самореалізації складається з одиничних (відокремлених в часовому, просторовому та якісному відношенні) актів здійснення себе особистістю. В одному акті людина проявляє себе як творець, в іншому – інтерпретатор, виконавець тощо. Внаслідок цього чітко можна визначати якість лише одиничного акту діяльності, стосовно життя як цілісності адекватними будуть тільки узагальнені судження: ким проявляє себе особистість у більшості актів самореалізації.

Окрема характеристика будь-якого процесу, предмету або явища передбачає існування своєї діалектичної протилежності, тому первісний вибір напрямку самореалізації – це визначення власного положення **між двома полярними характеристиками**. Такими полюсами для позначення граничних варіантів самореалізації є такі:

1. Екстенсивна та інтенсивна самореалізація. Екстенсивність процесу самореалізації особистості найчастіше зумовлена недостатнім рівнем самопізнання та означає неадекватне, нерозсудливе використання власних сутнісних сил для досягнення зависокої мети. Така надмірна експлуатація елементів своєї структури зазвичай спричинює перенапругу, розтрату сил і ресурсів без гарантованого результату. Запорукою інтенсивної самореалізації є розумне, плідне використання власних сутнісних сил, яке не тільки спричинює ефективну їх об'єктивацію, але й сприяє самовдосконаленню особистості з перспективою наступного акту самореалізації на більш високому рівні. Однак при абсолютизації параметра інтенсивності людина може не встигати аналізувати результати попередньої діяльності, тому ця крайність теж є негативною.

2. Оптимальна та неоптимальна самореалізація. Визначення власного центру між цими полюсами залежить від рівня самоусвідомлення особистості. Оптимальна самореалізація найкращим чином відповідає конкретним умовам і підтримує цілісність, гармонійність особистості, неоптимальна – викликає нерівноважність, дисгармонію внутрішньої структури особистості. У процесі життя кожної людини необхідне чередування обох варіацій, інакше саморозвиток особистості буде неможливим.

3. Стереотипна та новаторська самореалізація. Стереотипний варіант – це слідування суспільним стандартам, новаторство означає створення об'єктів, які раніше не існували.

4. Зовнішньо- та внутрішньодетермінована самореалізація характеризує процес з точки зору рівня його обумовленості об'єктивними та цільовими факторами. Упредметнювання сутнісних сил особистості, яка не має ні матеріального достатку, ні сприятливих природних умов, ні однодумців, повністю детермінована внутрішніми факторами.

5. Зовнішньо- та внутрішньоорієнтована самореалізація. Перший варіант означає діяльність, спрямовану на досягнення свідомої мети втілення внутрішнього світу в об'єктивно існуючих соціокультурних феноменах. Внутрішньоорієнтований процес включає цю мету як засіб самовдосконалення особистості.

6. Альтруїстична та егоїстична самореалізація. Альтруїзм означає безкорисливу турботу про суспільне благо, об'єктивацію сутнісних сил в інтересах оточуючих людей. Егоїстична спрямованість особистісної самореалізації – це, навпаки, керованість особистості суцього індивідуальними інтересами без урахування суспільних і без прагнення створити щось суспільно значуще. Однак альтруїстична спрямованість може загострюватися до самопожертви з загрозою життю людини, тому розумний егоцентризм необхідний.

7. Цілеспрямована та нецілеспрямована самореалізація. Діяльність особистості може привести до значущого результату навіть без усвідомлення кінцевої мети, тому акт нецілеспрямованої самореалізації усвідомлюється нею тільки з появою результату, який є втіленням її сутнісних сил. Цілеспрямований процес самореалізації передбачає наявність цілі та свідомий вибір сфери діяльності та засобів її досягнення. Але й самоцільна самореалізація є цілеспрямованою, метою її виступає сам процес, у якому сполучається усвідомлення потреби в самореалізації з відсутністю конкретної настанови стосовно шляхів її задоволення.

8. Конкурентна та конформна самореалізація відрізняються за механізмами перебігання процесу. Протягом життєдіяльності особистість постійно стикається з перешкодами, джерелом яких є самореалізація чи самоствердження інших людей. Конкурентна самореалізація передбачає боротьбу та подолання цієї перешкоди шляхом заперечення інших. Конформна ж орієнтує на заперечення себе, що означає або вибір іншої сфери діяльності, або відкладення конкретного акту самореалізації на певний час через повагу до діяльності інших людей.

9. Гедоністична та прагматична самореалізація вказують на кінцевий цільовий орієнтир процесу. Іноді особистість у більшості своїх вчинків керується досягненням найвищої насолоди та задоволення від

життя, іноді вона прагне отримання якнайбільшої користі. Однак абсолютизація як прагматичності, так і гедоністичної орієнтації (коли власне задоволення служить єдиним орієнтиром поведінки) з мірою культивування їх людиною все сильніше проявлятиметься в агресивності та садистській спрямованості.

10. Ситуативна та консервативна самореалізація. Існують ситуативні, функціональні типи людей, які володіють високою активністю, спрямованою на схоплювання та найшвидшу реалізацію тієї чи іншої ситуації. Це особистості з гнучкою внутрішньою структурою, так звані тактики. Єдина стратегія їх самореалізації – «пливти за течією», пристосовуватися до вимог конкретного моменту. Консервативну самореалізацію характеризує відсутність пластичності особистісної структури, одноманітний спосіб життя, нерідко й пасивність.

11. Життєстверджуюча та життєзаперечуюча самореалізація. Коли стимули діяльності недостатньо відповідають потребі особистості в самореалізації або коли вони завищені, обраний варіант виявляється нереальним для нагального здійснення, що закономірно спричинює компенсацію потреб чи заміщення їх за протилежністю. Кожна людина як сукупність різноманітних протиріч володіє як життєстверджуючими, так і життєзаперечуючими силами, і якщо життєвому стремлінню до розвитку, до самоздійснення перешкоджають, то енергія трансформується в життєзаперечуючу. Конкретні умови, які блокують прояв життєстверджуючих сил, спричинюють розгортання деструктивності, спрямованої на зовнішнє оточення або на саму особистість. Ці умови стають джерелом негативних, хибних форм самореалізації. Орієнтовані на суспільство чи природу, ці форми проявляються в жорстокості чи садистській поведінки, орієнтовані на самого суб'єкта – в самозапереченні, крайнім виявом якого є самогубство. Будучи глухим кутом у пошуках виходу, самогубство представляє собою результат нетрансформованої енергії, яка, не маючи можливості набути еволюційної якості, набуває деструктивних властивостей і реалізується в самозапереченні.

Спектр розкритих варіантів самореалізації особистості демонструє розмаїття проявів сутності досліджуваного нами процесу – тобто *явищ* самореалізації особистості.

Як уже зазначалося, дослідженню різних аспектів проблеми самореалізації особистості було присвячено чимало робіт, проте, визначаючи сутність та умови цього процесу, жодна з них не забезпечує універсальної класифікації різноманітних форм самореалізації особистості. Є спроби визначення типів особистості, форм активності,

типів самовизначення, самоствердження та класифікації способів життя відповідно до концепцій сенсу буття. Спираючись на ці типології, на наше бачення спектра варіантів особистісного самоздійснення та на власне розуміння змісту досліджуваного процесу, пропонується така *класифікація форм самореалізації особистості*:

– **самореалізація – адаптація** (процес об'єктивації сутнісних сил, провідною метою якого є максимальне пристосування до оточуючого середовища);

– **самореалізація – пізнання** (діяльність з об'єктивації сутнісних сил, підпорядкована постійному розширенню та накопиченню знань про світ і про себе);

– **самореалізація – виконання** (втілення особистісних сутнісних сил із виробництвом об'єктів за матеріальним чи ідеальним взірцем);

– **самореалізація – новаторство** (форма особистісного самоздійснення, провідною метою якого виступає створення об'єкта, який раніше не існував);

– **самореалізація – гра** (форма самореалізації, єдиною метою якої є сам процес об'єктивації сутнісних сил).

Суспільне життя не є однорідним, унаслідок розподілу праці в ньому виокремлюються політична, економічна, соціальна та духовна сфери, тому правомірно говорити про **варіації процесу самореалізації відповідно до її сфери**. Оскільки неможливо грати (= самореалізовуватися) за наказом, кожна особистість вільно обирає сферу для власного самоздійснення.

Самореалізація в *економічній* сфері означає діяльність зі створення та вдосконалення засобів виробництва, матеріальних благ, засобів їх споживання, розподілу й обміну.

Політична сфера – це простір для об'єктивації особистісних сутнісних сил у державних організаціях, правових інститутах, політичних угрупованнях та в об'єднаннях за інтересами.

Самореалізація в *соціальній* сфері – це спрямована на підтримання цілісності соціуму діяльність із організації оптимальних суспільних відносин, діяльність із побудови оптимально (у відповідності з вимогами історичного простору і часу) організованого суспільства.

Духовна сфера суспільного життя найменш відокремлена від інших: духовна діяльність органічно вплетена в тканину всіх видів суспільної діяльності. Вона відображає ті сутнісні сили особистості, які характеризують її як суб'єкта самореалізації, що володіє «індивідуальними особливостями, ціннісним світом, своїми настановами, специфічним баченням навколишнього буття». Духовна

сфера суспільного життя надає можливості для самореалізації в діяльності моральній, естетичній, релігійній філософській.

У контексті варіанта самореалізації *моральна діяльність* особистості – це не якість поведінки, не будь-які вчинки, узгоджені із загальнолюдськими цінностями, а дії, спрямовані на впровадження цих цінностей у суспільство. Це об'єктивація індивідуальних сутнісних сил, наприклад, у художніх творах, які сприяють поширенню загальнолюдських норм поведінки, розвитку моральної свідомості.

Самореалізація в *естетичній діяльності* передбачає художню творчість, об'єктивацію сутнісних сил особистості у витворах різних видів мистецтва, які спричинюють задоволення потреби в прекрасному та становлення естетичної складової суспільної свідомості.

Самореалізуючись у *релігії*, особистість поширює релігійне вірування, яке поділяє, за допомогою викладання конкретного віровчення або його творчої систематизації чи обґрунтування.

Специфічною складовою духовності виступає споконвічно притаманне людині прагнення досягнути істину як стосовно окремих сторін її буття, так і стосовно цілого. Останнім у духовній сфері займається *філософія*, яку різні автори визначають як світогляд, як методологію пізнання, як форму суспільної свідомості, як знання про світ в цілому, як науку про найзагальніші закони буття та свідомості.

Бар'єри щодо розвитку творчого потенціалу менеджера

Зовнішні бар'єри:

1. Фізичне середовище (стрес-фактори).
2. Соціальне середовище.

Внутрішні бар'єри:

1. Конформізм – бажання бути схожим на інших. Люди побоюються висловлювати оригінальні ідеї, щоб не виділятися серед інших. Їх побоювання найчастіше пов'язані з сумним дитячим досвідом нерозуміння і засудження їх ідей серед дорослих або однолітків.

2. Ригідність – труднощі перемикавання з однієї стереотипної точки зору на іншу. Ригідність не дозволяє удосконалювати готові рішення, «бачити» незвичайне в звичайному, знайомому.

3. Бажання знайти відповідь негайно. Було відмічено, що найкращі рішення приходять під час «творчої паузи», коли людина дає собі можливість відволіктися від наполегливого сидіння над проблемою, відпочити. Якщо ж людина будь за що прагне вирішити проблему відразу, то ризик передчасного, непродуманого рішення дуже великий.

4. Цензура – внутрішня критика будь-якої власної ідеї. Люди з жорсткою внутрішньою цензурою воліють чекати природного вирішення проблеми або намагаються перекласти відповідальне рішення на когось іншого. Подібна безініціативність зазвичай формується у дітей, батьки яких дотримуються авторитарного стилю виховання і схильні критикувати будь-які дії дитини.

*Характеристика керівника з творчим підходом
до виконання посадових обов'язків*

Показники оцінки керівника з творчим підходом:

- професійні знання, досвід, освіта;
- система цінностей;
- саморозвиток;
- винахідливість, здатність до інновацій;
- стиль управління (здатність адаптувати стиль управління до ситуації);
- ділове спілкування (вміння вести переговори і взаємодіяти);
- здатність до творчості (творчий підхід до вирішення поставлених завдань);
- знання та інформованість (володіння спеціалізованою інформацією, загальна ерудиція);
- професійні вміння та навички (вирішення конкретних завдань, виконання окремих операцій);
- особисті якості (імідж, працездатність, зовнішні дані, здоров'я, шкідливі звички, риси характеру, психологічні характеристики).

Ефективний керівник розробляє індивідуальні плани. Планування здійснюється в розрізі окремих аспектів його праці. Так, окремі види робіт і їх раціональний розподіл протягом робочого дня, тижня, місяця плануються виходячи зі специфіки та обсягу реалізованих функцій. При складанні індивідуального плану необхідно дотримуватися певних правил:

1. Запланована робота повинна займати 60% робочого дня. Двадцять відсотків робочого часу відводиться на непередбачену роботу, 20% – на спонтанну активність.

2. Дрібні і незначні роботи виділяються особливо і виконуються в утворилися перерви між справами, в періоди очікування, у випадках непередбаченої скасування заходів, що залишилася робота виконується в кінці дня.

3. На початку робочого дня 10–15 хвилин відводиться на уточнення того, що потрібно зробити за день.

4. Важливу, складну, творчу роботу слід планувати на першу половину робочого дня. Для її виконання доцільно передбачити можливості для роботи на самоті.

5. Розподіл робіт протягом дня здійснюється з урахуванням індивідуального графіка працездатності.

6. В кінці дня передбачається час на перевірку виконання плану, контроль витрачання запланованих витрат часів, осмислення причин відхилень і в разі необхідності визначення заходів до їх усунення на майбутнє.

Творче вирішення управлінських проблем

В управлінській практиці використовуються три групи методів творчого вирішення управлінських проблем:

– методи індивідуального творчого пошуку (аналогії, інверсії, ідеалізації);

– методи колективного творчого пошуку («мозковий штурм», конференція ідей, метод колективного блокноту);

– методи активізації творчого пошуку (метод контрольних запитань, метод фокальних об'єктів, метод морфологічного аналізу).

Метод аналогії передбачає використання схожого відомого рішення, «підказаного», наприклад, технічною, економічною або художньою літературою, яке виникло як результат спостереження за явищами природи тощо.

Метод інверсії – специфічний метод, що передбачає такі підходи до пошуку варіантів: перевернути звичайне рішення «догори ногами»; вивернути на виворот; поміняти місцями тощо.

Метод ідеалізації базується на пошуку альтернативи шляхом ініціювання уявлення про ідеальне вирішення проблеми, яке може наштовхнути на нові варіанти дій.

Порівняно з індивідуальними колективні методи є більш ефективними.

Метод «мозкового штурму» зводиться до творчої співпраці певної групи спеціалістів заради вирішення проблеми шляхом, наприклад, проведення дискусії. Аби «мозковий штурм» не перетворився на звичайну нараду слід дотримуватися певних правил:

– не дозволяється критика і негативні коментарі щодо висловлювань учасників;

– ідеї та пропозиції, що висуваються, не засуджуються;

– заохочується вільне творче мислення;

– забезпечується висування якомога більшої кількості ідей;

– заохочується комбінування ідей, розвиток однієї ідеї на закладі інших тощо.

Метод «Конференція ідей» відрізняється від методу «мозкового штурму» тим, що допускає доброзичливу критику у формі реплік або коментарів. Вважається, що така критика може підвищити цінність ідей, що висуваються. Усі висунуті ідеї фіксуються в протоколі анонімно. Не рекомендується залучати до «конференції ідей» осіб, які скептично налаштовані щодо можливостей вирішення даної проблеми.

Метод «Коллективного блокноту» поєднує індивідуальне незалежне висування ідей з колективною її оцінкою. При цьому кожний учасник групи отримує блокнот, у якому викладена сутність вирішуваної проблеми. Впродовж певного періоду часу (звичайно 2 тижні) кожний учасник групи записує до блокноту власні ідеї щодо вирішення даної проблеми. Потім блокноти збирає керівник групи для узагальнення та систематизації інформації. Реалізація методу завершується творчою дискусією всієї групи та обговоренням систематизованого матеріалу.

Із метою активізації процесу творчого пошуку альтернативних варіантів використовується третя група методів.

Метод контрольних запитань полягає в стимулюванні пошуку ідей за допомогою універсальних запитань. На практиці часто використовується перелік універсальних запитань, складений Алексом Осборном:

- яке нове застосування об'єкта можна запропонувати?
- які модифікації об'єкта можливі, якщо його обертати, скручувати, змінювати функції, колір, форму тощо?
- що можна на об'єкті збільшити (зменшити): розміри, міцність, кількість елементів тощо?
- що можна на об'єкті замінити тощо?

Метод фокальних об'єктів полягає у перенесенні ознак випадково вибраних об'єктів на об'єкт, що удосконалюється. Унаслідок цього можливо отримати нові, оригінальні варіанти вирішення проблеми удосконалення даного об'єкта. Метод фокальних об'єктів реалізується у такій послідовності:

- а) вибирається фокальний об'єкт та встановлюється мета його удосконалення;
- б) навмання вибирається декілька випадкових об'єктів;
- в) складаються списки ознак випадкових об'єктів;
- г) ознаки випадкових об'єктів приєднуються до фокального об'єкту;
- д) отримані сполучення розвиваються шляхом вільних асоціацій;

е) отримані варіанти оцінюються та відбираються раціональні рішення.

Метод морфологічного аналізу ґрунтується на застосуванні комбінаторики, тобто на системному дослідженні всіх теоретично можливих варіантів, які випливають із закономірностей побудови (морфології) об'єкта, що аналізується. Синтез охоплює як відомі, так і нові, незвичайні варіанти. Шляхом комбінування варіантів можна отримати рішення, декілька з яких може мати практичний інтерес.

Уявлення науки щодо сутності й етапів пошуку креативних рішень значно поглибилися і полягають у такому:

1. Креативний процес не вважається прерогативою окремих особистостей, наділених надзвичайними талантами і здібностями до творчості. Творчий процес відбувається в організаційному середовищі, в групах фахівців, об'єднаних спільною метою.

2. Творчий підхід потрібно застосовувати на кожному з етапів розробки ідеї, а не тільки на початкових, коли ідея народжується. Творчі рішення є результатом гармонійного поєднання операцій конвергентного і дивергентного мислення.

3. Навички креативного мислення можна і потрібно розвивати, систематично застосовуючи їх на всіх етапах креативного процесу.

4. Активізації творчого мислення в групах сприяють евристичні методики, і їх застосування може суттєво прискорити креативний процес.

Сучасні уявлення стосовно пошуку креативних рішень відображені в моделі здібностей до мислення, яка була запропонована Дж.Пуччіо, М. Мардок і М. Менс. Модель базується на дослідженнях авторів і їх практичному досвіді з проведення тренінгів розвитку креативних здібностей у менеджерів і працівників.

Автори розглядають навички мислення як елементи, які необхідні на кожному з етапів пошуку креативних рішень і водночас як елементи, яким можна навчитися і розвинути завдяки практиці і тренуванню.

Пояснюючи практичне значення моделі навичок мислення для організацій, автори виділяють два важливих аспекти.

По-перше, вони звертаються до роботи М. Мамфорда, яка припускає, що пошук креативних рішень є ключовою компетенцією в лідерстві: «Ефективна лідерська поведінка фундаментально залежить від здатності лідера вирішувати складні соціальні проблеми, що виникають в організації».

Фокусуючись на здатності до ефективного лідерства, М. Мамфорд визначає види знань і вмінь, необхідних лідерам для вирішення

складних управлінських проблем. Фактично модель навичок мислення містить багато з цих навичок і вмінь, тому практика використання креативного процесу має позитивний ефект на індивідуальну здатність до прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності, низької структурованості і мінливості завдань, які постають перед організацією і її керівництвом.

По-друге, вони розглядають пошук креативних рішень як макромодель і процес, що надає організаційну структуру, здатну максимізувати креативність людей в робочому середовищі. Застосування пошуку креативних рішень може допомогти організаціям підвищити ефективність роботи творчих груп при вирішенні неструктурованих проблем.

Оскільки креативне мислення і вирішення проблем вимагають навичок мислення вищого рівня, схема процесу пошуку креативних рішень є корисною, щоб допомогти людям організувати і сформулювати ці навички. У цьому відношенні процес пошуку креативних рішень подібний до процесу макромислення, який може містити і використовувати різні процеси, навички і методи. Модель пошуку креативних рішень надає людям свого роду класифікацію різних типів мислення, щоб допомогти їм діяти більш ефективно.

Схематично модель навичок мислення зображена на рис. 6.3.

Вона містить когнітивні і метакогнітивні елементи. Три етапи описують початковий, середній і завершальний процеси природного креативного мислення і визначаються як «З'ясування», «Трансформація» і «Впровадження». Ці етапи відображають структуру інтуїтивного процесу і відбуваються послідовно, у встановленому порядку, однак, як правило, настільки швидко, що людина не встигає їх усвідомити і відстежити. При цьому людина чи група може затриматися на одному етапі більше, ніж на іншому, залежно від того, наскільки складною і невизначеною є досліджувана ситуація. Етапи інтуїтивного процесу діють як «ментальний компас», щоб допомогти людині зорієнтуватися і оцінити досягнутий в креативному процесі прогрес.

Автори виділяють шість ідентифікаторів функцій процесу пошуку креативних рішень, що відповідають трьом етапам процесу пошуку креативних рішень. «З'ясування» складається з двох кроків пошуку креативних рішень – «Дослідження візії» та «Формулювання викликів», «Трансформація» включає «Дослідження ідей» і «Формулювання рішень», «Впровадження» включає природні операції мислення, спрямовані на «Дослідження прийнятності» і «Формулювання плану».

	Крок	Навички мислення	Емоційні навички
I етап: з'ясування	Оцінка ситуації	Діагностичне мислення: дослідження ситуації, опис сутності проблеми, прийняття рішення стосовно кроків процесу	Допитливість: бажання навчатися чи знати
	Дослідження візії	Візуальне мислення: формування живого образу того, що бажано отримати	Уява: уявлення своїх бажань і надій
	Формування викликів	Стратегічне мислення: виявлення критичних питань і шляхів досягнення бажаного	Чуттєвість до пробілів: усвідомлення протиріч між існуючим і бажаним станом речей
II етап: трансформація	Дослідження ідей	Мислення, що створює ідеї: продукування оригінальних образів і думок, що відповідають важливим викликам	Грайливість: свобода експериментувати з ідеями
	Формування рішень	Оціночне мислення: оцінка прийнятності і якості ідей для розвитку практичних рішень	Уникнення передчасних рішень: наполегливість у пошуку рішень
III етап: впровадження	Дослідження прийнятності	Контекстуальне мислення: розуміння системи взаємодіючих факторів, що підтримують чи гальмують успішність	Чуттєвість до середовища: ступінь усвідомлення факторів середовища
	Розроблення плану	Тактичне мислення: розроблення плану з конкретними і вимірюваними кроками і методів моніторингу ефективності	Толерантність до ризиків: протидія психологічному тиску через можливість невдач

Рисунок 6.3 – Модель навичок мислення

Навички мислення, що задіяні на кожному із етапів, відрізняються залежно від макрофункції етапу.

Оскільки пошук креативних рішень має місце в соціальному контексті і передбачає взаємодію людей із процесом і середовищем, цей процес пов'язаний із почуттями й емоціями. Хоча більшість дослідників вважають, що пошук креативних рішень є когнітивним процесом, креативність і генерування ідей вимагають емоційної підтримки.

Для позитивних змін, окрім мислення, важливим є емоційний стан, такий як прийняття ризику, наполегливість, сміливість, толерантність до невизначеності.

Кожний етап починається з дивергентної фази, пошуку варіантів, за якою слідує конвергентна фаза, що має результатом зменшення числа опцій, їх систематизацію і пріоретизацію. Хоча ці кроки можуть бути використані окремо або у різному наборі, вони мають концептуальний зв'язок між собою. Автори обирають терміни «дослідження» і «формулювання» для кожної пари, щоб підкреслити рух від більш загального до конкретного мислення в межах кожного з трьох фундаментальних етапів.

Кожний із шести кроків пошуку креативних рішень має рушійною силою потребу в даних та інформації, тому «Оцінка ситуації» є керівним кроком, що спрямовує рішення щодо змісту і процесу. Цей крок містить традиційну для пошуку креативних рішень функцію осмислення даних (підбір фактів і інформації, що можуть бути важливими для пояснення ситуації) і метакогнітивні функції більш високого рівня (з'ясування мети, потрібних кроків тощо). Оцінка ситуації може використовуватися метакогнітивно по відношенню до кожного з шести кроків пошуку креативних рішень компоненти.

Оскільки модель Дж. Пуччіо, М. Мардок і М. Менс встановлює когнітивні навички, що забезпечують пошук креативних рішень на різних стадіях, вона допомагає працівникам конкретизувати, які саме стратегії, методи й інструменти їм потрібно застосовувати, щоб розвинути свої здібності до рішення креативних завдань.

Контрольні запитання

1. У чому полягає сутність менеджерського потенціалу?
2. Які чинники сприяють ефективному використанню трудового потенціалу менеджера?
3. Яку структуру має трудовий потенціал менеджера? Розкрийте зміст її елементів.

4. Які ознаки характеризують творчість як вид людської діяльності?

5. Охарактеризуйте типи творчої особистості, запропоновані В.І. Андрєєвим.

6. Розкрийте зміст процесу самореалізації особистості в одному або декількох соціально зумовлених видах творчої діяльності.

7. Які форми самореалізації особистості Ви знаєте?

8. Які бар'єри виникають на шляху розвитку творчого потенціалу менеджера?

9. Які характеристики має керівник з творчим підходом до виконання посадових обов'язків?

10. Розкрийте зміст методів творчого вирішення управлінських проблем.

11. Як здійснюється пошук креативних рішень за моделлю здібностей до мислення, запропонованою Дж. Пуччіо, М. Мардоком і М. Менсом?

Навчальне електронне видання
комбінованого використання
Можна використовувати в локальному та мережному режимах

СЕЛЮТІН Віктор Михайлович

САМОМЕНЕДЖМЕНТ

Навчальний посібник

Відповідальний за випуск зав. кафедри менеджменту
зовнішньоекономічної діяльності та туризму
д-р екон. наук, проф. Л.М. Яцун

Технічний редактор А. О. Гончарова

План 2017 р., поз. 165 / _____
Підп. до друку 26.12.2017 р. Один електронний оптичний диск
(CD-ROM); супровідна документація. Об'єм даних 1,5 Мб. Тираж 100 прим.

Видавець і виготівник
Харківський державний університет харчування та торгівлі
вул. Клочківська, 333, м. Харків, 61051.
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК № 4417 від 10.10.2012 р.