



**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**Державний біотехнологічний університет**  
**Факультет менеджменту, адміністрування та права**  
**Кафедра менеджменту, бізнесу і адміністрування**

## **ЛІДЕРСТВО ТА НЕТВОРКІНГ**

**Курс лекцій**

**для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти**

**денної та заочної форми навчання за спеціальностями**

**073 «Менеджмент»,**

**281 «Публічне управління та адміністрування»**

**Харків**

**2024**

Міністерство освіти і науки України

ДЕРЖАВНИЙ БІОТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту, адміністрування та права

Кафедра менеджменту, бізнесу і адміністрування

Ткаченко О.П.

## **ЛІДЕРСТВО ТА НЕТВОРКІНГ**

Курс лекцій

для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

денної та заочної форми навчання за спеціальностями

073 «Менеджмент»,

281 «Публічне управління та адміністрування»

Затверджено рішенням

Науково-методичної ради

факультету МАП ДБТУ

Протокол № 3

від 11.11.2024 р.

Харків 2024

УДК 005.3:316.26](042.4)

Т 54

Схвалено на засіданні кафедри менеджменту, бізнесу і адміністрування  
Протокол № 4 від 08.11.2024 р.

Рецензенти:

**Кот О.В.** – кандидат економічних наук, доцент, завідувач кафедри міжнародної економіки і менеджменту Харківського національного економічного університету ім. Семена Кузнеця

**Яцун Л.М.**, доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту, бізнесу і адміністрування Державного біотехнологічного університету

Т 54 Лідерство та нетворкінг: курс лекцій для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти денної та заочної форми навчання за спеціальностями 073 «Менеджмент»; 281 «Публічне управління та адміністрування» / упоряд. О.П. Ткаченко. – Харків: ДБТУ, 2024 – 263 с.

Видання підготовлено для методичного забезпечення навчальної дисципліни «Лідерство та нетворкінг». Навчальний матеріал подано у схемах, таблицях, доповнено рекомендованою літературою з метою оволодіння вміннями та професійними компетентностями, пов'язаними із ефективною побудовою командної роботи і комунікаціями, здатністю формувати лідерські якості та демонструвати їх у процесі управління людьми.

**УДК 005.3:316.26](042.4)**

Відповідальний за випуск: О.П. Ткаченко, кандидат економічних наук, доцент

©Ткаченко О.П., 2024

©ДБТУ, 2024

## ЗМІСТ

Вступ .....	6
Тема 1. ЛІДЕРСТВО ТА ЛІДЕРИ В СУЧАСНОМУ БІЗНЕС СЕРЕДОВИЩІ .....	7
1.1. Сутність понять «лідер» та «лідерство» .....	7
1.2. Лідерство в сучасному бізнес-середовищі .....	8
1.3. Наукові підходи до класифікації лідерства в менеджменті ....	15
1.4. Сутність влади в менеджменті .....	19
Тема 2. КЛАСИЧНІ ТА СУЧАСНІ ТЕОРІЇ ЛІДЕРСТВА .....	24
2.1. Теорії лідерства в управлінській діяльності .....	24
2.2. Теорія лідерства «великої людини» .....	25
2.3. Теорія лідерських якостей .....	27
2.4. Поведінкова теорія лідерства .....	30
2.5. Теорії ситуаційного лідерства .....	31
2.6. Теорії «Х» та «У» МакГрегора .....	32
2.7. Теорія «Z» Вільяма Оучи .....	33
2.8. Сучасні теорії лідерства .....	34
Тема 3. НАУКОВІ ПІДХОДИ ДО ВИВЧЕННЯ ЛІДЕРСТВА .....	44
3.1. Ситуаційний підхід до вивчення лідерства .....	44
3.2. Системний підхід до вивчення лідерства .....	45
3.3. Причинно-наслідковий підхід до вивчення лідерства .....	47
Тема 4. СТИЛЬ ЛІДЕРСТВА В МЕНЕДЖМЕНТІ ТА ПІДХОДИ ДО ЙОГО ФОРМУВАННЯ .....	48
4.1. Стили лідерства в менеджменті підприємства .....	48
4.2. Стиль лідерства в системі основних категорій менеджменту підприємства .....	51
4.3. Формування стилю лідерства .....	56
4.4. Взаємозв'язок стилів лідерства та ефективності функціонування організації .....	60
Тема 5. СКЛАДОВІ ЛІДЕРСТВА: ОСОБИСТІСНИЙ АСПЕКТ .....	64
5.1. Лідерські компетенції в сучасних умовах ведення бізнесу ....	64
5.2. Творчість і креативність – складники портрета успішного лідера .....	74
5.3. Самопрезентація та майстерність публічного виступу .....	77
5.4. Імідж лідера та його формування .....	95
Тема 6. РОБОТА ЛІДЕРА З КОМАНДОЮ .....	101
6.1. Команда: формування, стадії розвитку, рольова структура ...	101
6.2. Сучасні інструменти розвитку команди .....	108
6.3. Цифрові інструменти в управлінні командою .....	118
6.4. Управління стресами та конфліктами в команді .....	124

Тема 7. ЛІДЕРСТВО ТА ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ ..	132
7.1. Оперативність прийняття управлінських рішень в системі особистісних якостей лідера .....	132
7.2. Особливості індивідуального прийняття рішень .....	136
7.3. Особливості групового прийняття рішень. Ефекти групового прийняття рішень .....	137
Тема 8. КОМУНІКАЦІЇ ТА УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-КОМУНІКАЦІЯМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ .....	145
8.1. Сутність та основні поняття комунікацій та управління бізнес комунікаціями в організації .....	145
8.2. Побудова комунікаційного процесу в організації .....	153
8.3. Комунікативна компетентність лідера в управлінні організацією .....	156
8.4. Ділові наради та телефонна розмова як основні інструменти бізнес-комунікації організації .....	162
8.5. Ділові переговори як підґрунтя успішного бізнесу .....	170
Тема 9. ЛІДЕРСЬКА ЕТИКА .....	175
9.1. Розвиток моралі. Етика та юридичні питання .....	175
9.2. Значення цінностей. Репутація організації .....	179
9.3. Етичний клімат в організації. Організаційна етика .....	185
Тема 10. ЕФЕКТИВНЕ ЛІДЕРСТВО .....	194
10.1. Моральність на робочому місці та роль лідера .....	194
10.2. Корпоративна культура в системі управління персоналом підприємства .....	202
10.3. Мистецтво слухати .....	204
Тема 11. МИСТЕЦТВО ПЕРЕКОНАННЯ .....	208
11.1. Елементи мистецтва переконання .....	208
11.2. Комунікативні стратегії переконання .....	212
11.3. Лідерство і різноманітність. Значення толерантності .....	215
Тема 12. УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ РОБОТИ ЛІДЕРА .....	218
12.1. Визначення цілей та якість виконання роботи лідера .....	218
12.2. Професійне виконання роботи лідера .....	222
12.3. Організаційний успіх лідера .....	227
Тема 13. НЕТВОРКІНГ: ПОНЯТТЯ ТА ОСОБЛИВОСТІ ЗАСТОСУВАННЯ ДЛЯ РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ .....	234
13.1. Сутність та основні поняття нетворкінгу .....	234
13.2. Особливості застосування нетворкінга для розвитку бізнесу .	237
13.3. Нетворкінг в управлінні персоналом .....	241
Тема 14. ТЕХНОЛОГІЯ ПРОЦЕСУ НЕТВОРКІНГУ .....	244
14.1. Технології нетворкінгових комунікацій у веденні бізнесу .....	244
14.2. Побудова мережі для вирішення бізнес-питань .....	248
14.3. Організація Networking-зони .....	252
14.4. Ефективний нетворкінг .....	257
Список рекомендованої літератури .....	260

## ВСТУП

Визначальною умовою належного забезпечення ефективного виконання кожним лідером своїх завдань і функцій є нова якість лідерів. Ідеться про вимоги соціуму не просто до рівня їхньої професійної і соціальної компетентностей та до розвитку їхніх професійно і соціально значущих особистісних рис і якостей. Реалії сьогодення вимагають такого системного поєднання професіоналізму й особистісних характеристик лідера, які б спрямовувалися на чітке визначення та успішну й послідовну реалізацію стратегічних завдань.

Навчальна дисципліна «Лідерство та нетворкінг» спрямована на підготовку здобувачів до формування активної життєвої позиції, розвиток методологічної культури в сфері управлінської діяльності, у сфері лідерства й партнерства; оволодіння необхідним обсягом знань і навичок щодо лідерства та нетворкінгу.

Метою навчальної дисципліни «Лідерство та нетворкінг» є формування у здобувачів вищої освіти компетентностей щодо використання принципів, типів, інструментів лідерства, сприяння та виявленню, розвитку і вдосконаленню лідерських якостей, пов'язаних із ефективною побудовою командної роботи та комунікаціями, оволодінням основами ефективної роботи лідера, вирішенням конфліктів, переконанням та веденням переговорів, а також формування сучасного світогляду та системи спеціальних знань у сфері нетворкінгу.

Основними завданнями навчальної дисципліни є поглиблення теоретичних знань, оволодіння сучасним методичним інструментарієм, практичними навиками з побудови ефективної лідерської взаємодії у процесі управління організацією, формування лідерських якостей та їх демонстрація в процесі управління людьми; застосовування нетворкінгових тактик і підходів та інструментів побудови ефективної комунікації у процесі нетворкінгу; ефективного використання соціальних мереж з метою PR і власного бренду.

# Тема 1. ЛІДЕРСТВО ТА ЛІДЕРИ В СУЧАСНОМУ БІЗНЕС СЕРЕДОВИЩІ

## Основні питання:

- 1.1. Сутність понять «лідер» та «лідерство»
- 1.2. Лідерство в сучасному бізнес-середовищі
- 1.3. Наукові підходи до класифікації лідерства в менеджменті
- 1.4. Сутність влади в менеджменті

## 1.1. Сутність понять «лідер» та лідерство

Феномен лідерства впродовж сторіч хвилював свідомість багатьох дослідників. На початку ХХ ст. почали інтенсивно досліджувати науку про управління і керівництво, і лідерство стало об'єктами поглибленого вивчення.

У своїх визначеннях лідерства чимало авторів намагалося чітко сформулювати той особливий компонент, що його вносить сам лідер.

Найбільш вдале визначення поняття «лідер» на лежить Джону С. Максвеллу, який визначив, що «Лідер – це той, хто знає шлях, йде своїм шляхом і показує шлях».

Отже, лідерство є похідним від слова «лідер», яке походить від англ. leader, що означає «провідний» чи «керівник». Лідером може бути визнана групою особистість, яка користується повагою та авторитетом у цій групі. Як правило, лідер приймає рішення, організовує діяльність групи, регулює відносини у цій групі.

Американський вчений Б. Балдер висловлює думку, що **лідерство** – це «ярлик», який наклеюють на поведінку інших людей. Тут потрібна віра в те, що якість, котра визначається як лідерство, спричинює певну поведінку.

Найзагальнішим визначенням лідерства є пояснення цього феномену як соціально-психологічного процесу в колективі чи групі, побудованого на впливі особистого авторитету якоїсь людини на поведінку її членів.

Лідерство можна назвати одним з унікальних феноменів політичного і суспільного життя, пов'язаних із здійсненням владних функцій. Воно є неминучим у будь-якому цивілізованому суспільстві і пронизує всі сфери життєдіяльності.

Багато дослідників, досліджуючи феномен лідерства, головну увагу зосереджують на здібностях лідера впливати на окремі особи та групи, спрямовуючи їх зусилля на досягнення цілей організації. Так, автори М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури вважають, що **лідерство** це здатність впливати на окремі особи та групи, спрямовуючи їх зусилля на досягнення цілей організації.

П. Друкер описує **лідерство** як «здатність підняти людське бачення на рівень ширшого кругозору, вивести ефективність діяльності людини на рівень вищих стандартів, а також формувати особистість, виходячи за звичайні рамки, що обмежують її».

За визначенням Р. Дафта **лідерство** – це взаємовідносини між лідером і членами групи, які впливають один на одного і спільно прагнуть реальних змін і досягнення результатів, що відображають загальні цілі.

Підхід до визначення поняття лідерства авторів Х. Оуена, В. Ходжсона та Н. Газзард ґрунтується на звільненні як власного потенціалу, так і потенціалу оточуючих для досягнення високих цілей та нових можливостей.

**Лідерство** – це відносини (у нашому випадку в управлінській, державній, підприємницькій діяльності) всередині групи (колективу), при яких окремі члени групи (колективу) мають певні переваги перед іншими. Явище «лідерства» полягає, насамперед, на домінуванні конкретної Людини над іншими у колективі, в організації чи у спільноті людей.

Уміння організовувати соціальну поведінку групи та навички вирішувати представницькі функції у колективі є властивостями лідерства. Відповідальність лідера перед колективом, командою, спільнотою вважається однією з основних характеристик успішного лідера, а основним результатом діяльності лідера вважається його можливість створення належного, сприятливого, комфортного мікроклімату в колективі.

## 1.2. Лідерство в сучасному бізнес-середовищі

У сучасних соціально-політичних і економічних умовах все більше вітчизняних підприємств розуміють, що ефективність та успішність їх діяльності залежить від лідерського потенціалу. Вони потребують менеджерів-лідерів, здатних спрямовувати спільну діяльність персоналу на досягнення цілей діяльності та бути ефективними за сучасних умов економічного розвитку. Сучасних менеджерів-лідерів можна охарактеризувати як перетворювачів, їм притаманні цілеспрямований та організований пошук змін, прагнення виробляти нові підходи до вирішення проблем та виявляти нові сфери діяльності, готовність до ризикових рішень та соціальної відповідальності, уміння ефективно маневрувати ресурсами.

Спільна діяльність персоналу підприємства є основою забезпечення його життєдіяльності та розвитку. Вона може здійснюватися великими та малими групами людей, які мають різні здібності, трудовий потенціал, різні характеристики, а також мотиви, потреби, очікування, характер тощо. За таких умов виникає необхідність управління персоналом підприємства, яке здійснюється менеджерами через використання повноважень і права впливати та спрямовувати діяльність персоналу з метою досягнення встановлених цілей діяльності. З метою підвищення ефективності управління персоналом підприємства менеджер повинен володіти лідерськими якостями, а отже, бути лідером. Для обґрунтування ефективних засобів впливу на діяльність персоналу виникає необхідність визначення сутності лідерства в управлінській діяльності та його основних понять.

Останніми роками опубліковано велику кількість наукових публікацій стосовно лідерських якостей менеджерів і в яких підкреслюється, що менеджмент та лідерство однаково важливі для організацій.



Відомо, що під **менеджментом** розуміється «досягнення організаційних цілей за допомогою виконання основних функцій: планування, організації, мотивації та контролю над ресурсами». Отже, діяльність менеджера полягає у найбільш повному, раціональному, оптимальному використанню і управлінню всіма, однаково важливими для підприємства ресурсами та використання економічних, організаційно-розпорядчих та соціально-психологічних методів менеджменту для управління персоналом. Головним ресурсом для лідера є людські ресурси і переважне застосування соціально-психологічних методів менеджменту.

**Лідера в управлінській діяльності** можна визначити, як авторитетного члена групи або підприємства, що виконує роль організатора, ініціатора групової взаємодії і приймається групою завдяки його здатності вирішувати важливі для неї проблеми та завдання.

Таким чином, лідерська форма прояву впливу на поведінку персоналу, заснована переважно на соціально-психологічному контакті та соціально-психологічних методах менеджменту для досягненні цілей діяльності. При цьому відбувається узгодження інтересів підприємства та інтересів послідовників лідера та прагнення до досягнення синергетичного ефекту. Менеджмент, як форма впливу на поведінку персоналу, базується переважно на організаційно-розпорядчих та економічних методах управління для досягнення цілей діяльності. Лідер, який займає керівний пост, і менеджер повинні володіти всіма методами управління персоналом та вміти підібрати в кожному випадку найефективніший метод. Відмінності полягають у пріоритетах, що віддаються ними тим чи іншим методам. Лідер переважно здійснює регулювання міжособистісних стосунків у групі, а керівник регулює офіційні стосунки у групі (організації).

Практичний сучасний досвід діяльності підприємств свідчить, що найбільш ефективним є керівник який поєднує у собі лідерські і менеджерські якості. Як менеджер він реалізує свої законні повноваження та право впливати з метою ефективного досягнення цілей діяльності, як лідер – використовує силу особистісного впливу на персонал. Керівник, що поєднує лідерські і менеджерські якості, має більше можливостей ефективно управляти підприємством, ніж просто менеджер або неформальний лідер, який не має статусної влади. Отже, в ідеалі керівником має бути та людина, яка вміло поєднує лідерство та менеджмент в одній особі.

З поняттями лідерства та менеджменту асоціюються різні характеристики, які забезпечують різні аспекти діяльності підприємства. З огляду на це менеджери та лідери мають різні ключові характеристики і навички (рис.1.1), які можуть бути притаманні і одній людині. Індивід може володіти великою кількістю характеристик з одного набору в порівнянні зі своїм колегою, але, як відзначалося, в ідеальному варіанті менеджер досягає балансу між менеджментом і лідерством.

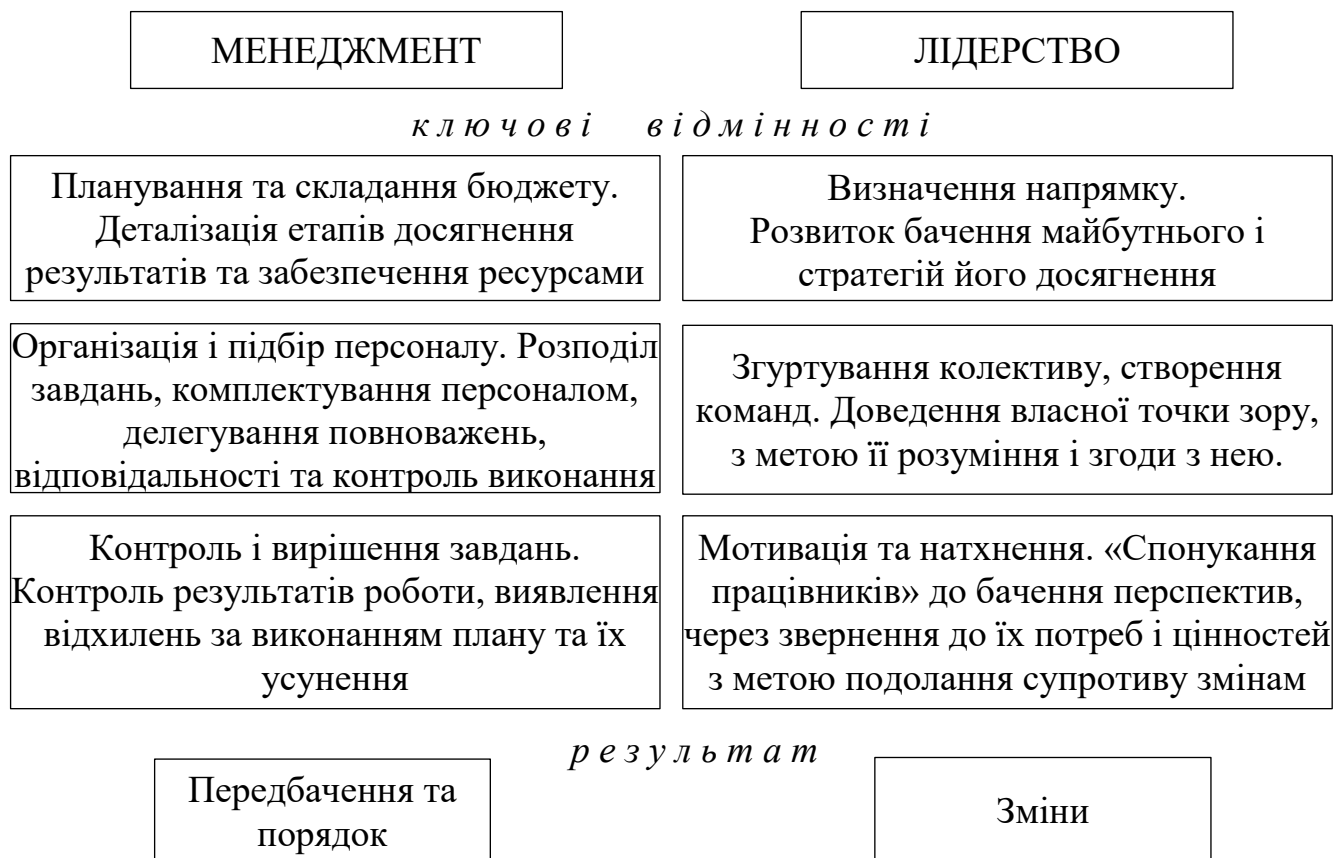


Рис.1.1. Ключові відмінності функціональної спрямованості менеджменту і лідерства

Одна з головних відмінностей між менеджером та лідером пов'язана з джерелом влади та рівнем лояльності послідовників. Таким чином, керівник-лідер в управлінні підприємством це поєднання менеджера, що реалізує законні повноваження – визначати, контролювати, примушувати, заохочувати, і лідера, що реалізує особистий авторитет і має компетенції спонукати, захоплювати, переконувати тощо. Доведено, що менеджер, що володіє лідерськими якостями та застосовує їх, здатний отримати від персоналу більшу віддачу, за рахунок формування команди однодумців і досягнення синергетичного ефекту від спільної діяльності.

**Управлінське лідерство** – особливий вид раціонально-емоційної взаємодії між об'єктом та суб'єктом управління, який на основі поєднання колективних та індивідуальних цінностей спонукає людей до самостійного досягнення цілей. Дане визначення наголошує, що в основі лідерства полягає не вплив, а взаємодія, яка передбачає добровільність у виконанні поставлених завдань.

Секрет ефективності кращих представників організаційного лідерства, на думку П. Друкера, полягає в тому, що вони, дотримуючись певних принципів, отримують необхідну інформацію, будують на цій основі ефективну стратегію та делегують відповідальність за виконання завдань, що стоять перед компанією, всім співробітникам.

Узагальнення наукових підходів до сутності поняття лідерства в дослідженнях з менеджменту, дозволяє його розглядати як управлінську взаємодію між лідером та послідовниками, яка ґрунтується на найбільш ефективному поєднанні різних джерел влади та спрямовану на спонукання людей для досягнення спільних цілей діяльності через взаємопов'язані властивості (рис.1.2.)

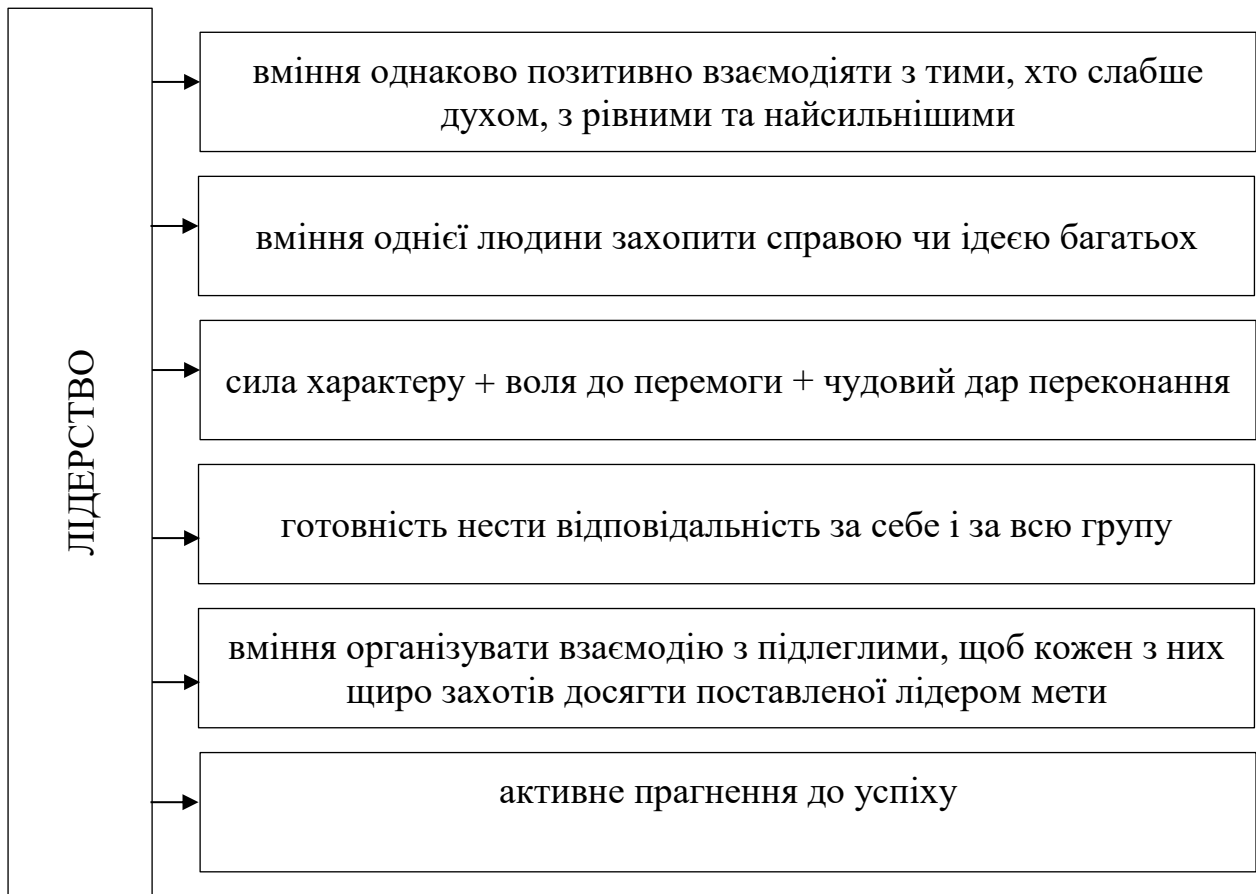


Рис.1.2. Основні елементи лідерства в управлінській діяльності

Структуру управлінського лідерства на підприємстві можна представити через його складові сфери рис. 1.3.: організаційна або тактична сфера; сфера відносин; стратегічна сфера.

Організаційна (тактична) сфера та сфера відносин характерні для традиційного керівництва. В організаційній (тактичній) сфері традиційний керівник реалізує функції менеджменту планування, організації, прийняття рішень та контролю. У сфері відносин реалізує комунікації та мотивації, застосовуючи при цьому різні методи менеджменту. Традиційний керівник діє на основі доручень вищого керівництва, відповідно до затвердженої на підприємстві стратегії та планів.

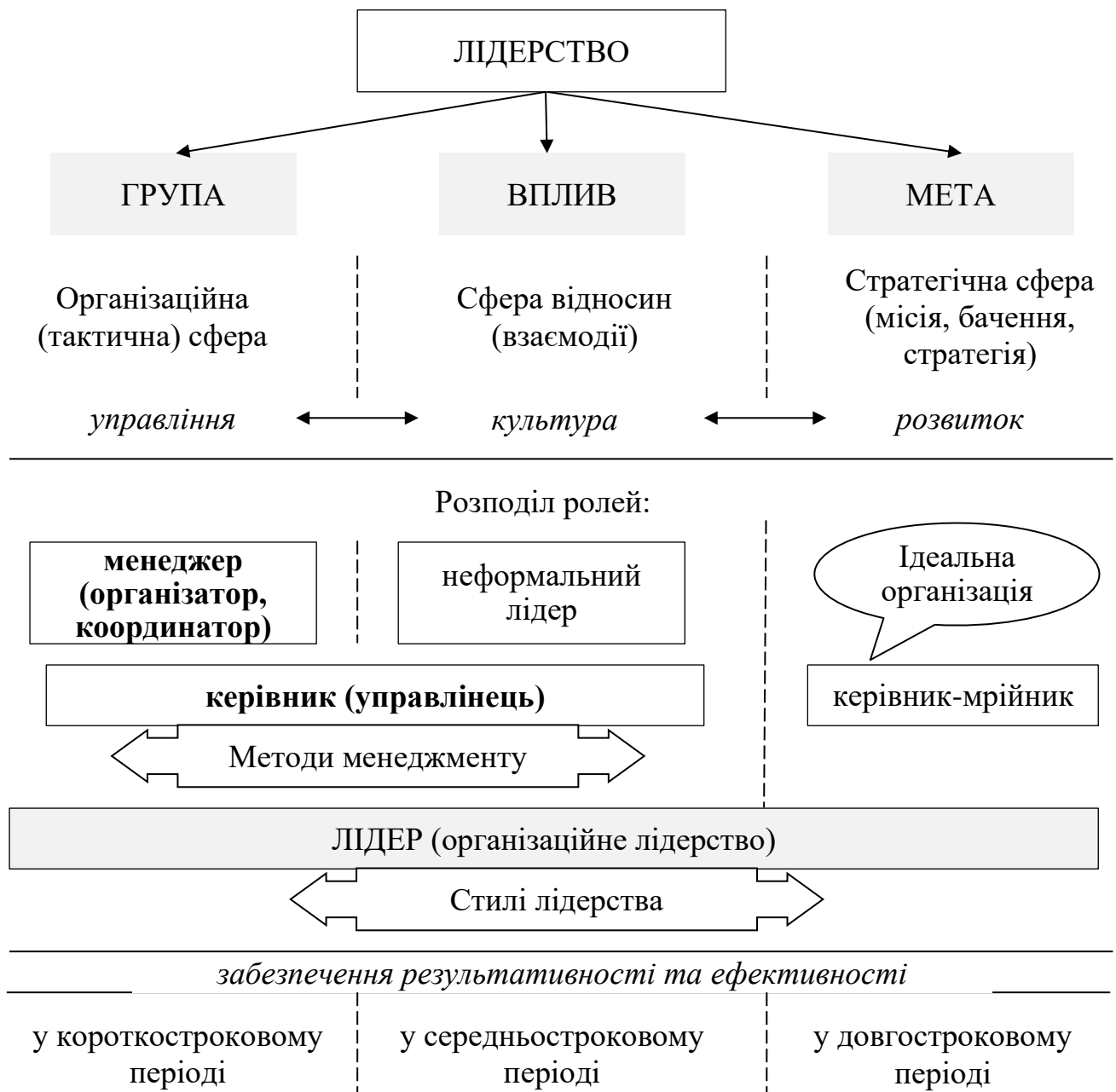


Рис. 1.3. Структура прояву лідерства на підприємстві

Керівник-лідер проявляє себе у стратегічній сфері діяльності і формує власне бачення майбутнього. Проте, якщо керівник-лідер діє лише у стратегічній сфері діяльності, то він ризикує стати керівником-мрійником. В результаті цього, власне бачення майбутнього залишиться на рівні міркувань.

Лідер має активно діяти та проявляти себе у всіх трьох сферах. Керівник-лідер формує своє бачення мети, захоплює їм послідовників та організує процеси, що ведуть до її реалізації. Слід зазначити, організаційне лідерство не є прерогативою тільки керівників вищого рівня управління. Звичайно, вище керівництво в першу чергу повинно вміти мислити стратегічно, проте лідерів можна виявити і серед керівників інших рівнів управління.

Головною ознакою керівників-лідерів виступає те, що вони є носіями ідей, реалізація яких спрямована на розвиток процесів в межах їх компетенції і

відповідальності. Вони не просто менеджери – вони лідери процесів та лідери змін. Для них характерна захопленість справою, якою вони надихають підлеглих, наполегливість у роботі, націленість на високий результат. Вони мислять категоріями «ефективність» та «розвиток». Ефективний стиль керівництва, що дозволяє досягати планових та перевищуючих результатів, заснований на переконливій концепції діяльності-управління, можна назвати стилем лідерства.

Як вважає І. Адізес, кінцева мета менеджменту це результативна та ефективна діяльність у найближчій та довгостроковій перспективі. Завдання досягнення результативності та ефективності у довгостроковій перспективі можливо за рахунок формування стратегії розвитку. Формування стратегії розвитку підприємства можлива лише керівниками із лідерськими якостями.

Наведена структура лідерства також підтверджується дослідженнями П. Друкера. Так, автор визначає три основних завдання, які мають вирішувати керівники підприємства і які повністю співвідносяться із виділеними сферами лідерства:

- 1) сформулювати конкретну мету та місію своєї організації;
- 2) домагатися, щоб робота організації була продуктивною, а дії працівників ефективними;
- 3) регулювати соціальні впливи та соціальну відповідальність організації.

Грунтуючись на проведених дослідженнях щодо вивчення сутності лідерства наведемо визначення основних понять лідерства.

**Управлінський вплив** представляє собою дії, які вносять зміни в поведінку підлеглого і спрямовані на досягнення цілей організації. Управлінський вплив здійснюється у наступній послідовності: спостереження за ходом виконання рішення; виявлення відхилень; оперативне реагування відхилення; внесення необхідних коректувань з метою зниження ступеня ризику.

**Повноваження** це «обмежене правом і відповідальність використовувати ресурси підприємства, самостійно приймати управлінські рішення, віддавати розпорядження та здійснювати управлінський вплив».

**Влада** – це «можливість впливати на поведінку працівників».

**Стиль лідерства** представляє собою «сукупність методів і прийомів діяльності, впливу та взаємодії, які є типовими для конкретного керівника».

**Профіль лідерства** – «графічне уявлення виразності базових стилів лідерства, складене з урахуванням певного методу оцінки».

**Роль лідера** – «образ керівника, що виявляється з урахуванням провідного стилю лідерства».

Значний внесок в дослідження лідерства в менеджменті зробив І. Адізес, що спеціалізувався на підвищенні ефективності менеджменту організації. Автором запропоновано «код» РАЕІ, як складові лідерства, що покликані забезпечити ефективність бізнес-процесів та управління (табл. 1.1).

## Складові лідерства І. Адізеса

Функції	Характеристика	Часовий інтервал
Виробництво (Producing – Paei)	Результативність результат, який робить організацію успішною	Короткостроковий
Адміністрування (Administering – pAei)	Ефективність організація бізнес-процесів, систематизація	Короткостроковий
Підприємливість (Entrepreneuring – paEi)	Результативність передбачення майбутнього, пошук шляхів розвитку організації в зовнішньому середовищі	Довгостроковий
Інтеграція (Integrating – paeI)	Ефективність побудова психологічного клімату і системи цінностей, які мотивують людей в організації працювати разом	Довгостроковий

Сутність моделі РАЕІ полягає у виконанні чотирьох функцій: виробництво результатів, адміністрування, підприємництво та інтеграцію. А обов'язкові для менеджера якості поєднуються у чотири стилі лідерства: «Виробник», «Адміністратор», «Підприємець», «Інтегратор». Автор, зазначає, що «вибір правильного стилю лідерства на різних етапах життєвого циклу організації – це ключова умова її розвитку. Проте, жоден керівник не може одночасно реалізовувати всі функції. Важливо зробити так, щоб завжди був керівник, що відповідає за конкретну функцію».

Перший стиль лідерства Виробник (від англ. «Producer») позначається латинською літерою «Р». Основною функцією керівника є забезпечення виробництва товарів та послуг високої якості у відповідності до ринкових вимог. Він орієнтований на результат: якісне задоволення потреб споживачів, що сприятиме просуванню товарів та послуг підприємства та збільшенню його частки на ринку.

Другий стиль лідерства Адміністратор (від англ. «Administrator») позначається латинською літерою «А». Основною функцією керівника є забезпечення економічної ефективності та оптимального використання ресурсів підприємства.

Третій стиль лідерства Підприємець (від англ. «Entrepreneur») позначається латинською літерою «Е». Основною функцією керівника є розробка стратегії, бачення майбутнього, пошук нових ідей тощо. Реалізація цих функцій вимагає від керівника особливих якостей, а саме: ініціативності, стратегічного мислення, інтуїції, креативності, комунікабельності та ін.

Четвертий тип керівника Інтегратор (від англ. «Integrator») позначається латинською літерою «I». Основною функцією керівника є створення та підтримка корпоративної культури організації з урахуванням її місії та стратегії.

Вивчення сутності поняття лідерство, його багатоаспектність та форми прояву визначає наявність великого різноманіття його типології та підходів до класифікації лідерства, які пояснюють його сутність за певними ознаками та поведінку лідерів в організації.

### **1.3. Наукові підходи до класифікації лідерства в менеджменті**

Відомою класифікацією лідерства, що відбиває різні підходи до його дослідження є класифікація з точки зору двох основних типів: формальне (організаційне) лідерство; неформальне лідерство.

Під формальним (організаційним) лідерством прийнято розуміти пріоритетний вплив на підлеглих, що ґрунтується на керівному положенні, пов'язаного з володінням певними ресурсами та владою. Такий вплив здійснюється з позиції займаної посади і є офіційно визнаним та юридично оформленим.

Неформальне лідерство це вплив за допомогою здібностей, довіри, авторитету, вміння. Людина фактично виконує функції керівника, але не має офіційного статусу. Вона повинна мати визнання з боку членів групи.

В залежності із спрямованості впливу на підлеглих і роботу підприємства в цілому виділяють такі типи лідерства, як:

– конструктивне лідерство (функціональне), що сприяє досягненню поставлених цілей діяльності;

– деструктивне лідерство (дисфункціональне), яке формується на основі прагнень, що завдають збитків підприємству. Дії такого лідера спрямовані на руйнування групи, основними цілями його є задоволення власних потреб незалежно від завдань спільної діяльності ;

– нейтральне лідерство не впливає безпосередньо на ефективність виробничої діяльності (лідерство серед працюючих в одній групі).

Найбільш проста і поширена класифікація лідерства в управлінській діяльності представлена на рис. 1.4.

Ділове лідерство використовується з метою досягнення виробничих цілей. В основі ділового лідерства полягають такі особистісні якості людини, як: високий рівень компетенції, вміння вирішувати організаційні завдання, діловий авторитет, наявність великого досвіду роботи. Наявність ділового лідерства значно підвищує ефективність керівника. Так, роль керівника передбачає виконання дій, що переважно спрямовані на вирішення поставленого перед підлеглими завдання. За рахунок наведених особистісних якостей, керівник спрямовує зусилля підлеглих і координує їх дії.

Емоційне лідерство виникає у соціально-психологічних групах на основі людських симпатій, привабливості міжособистісного спілкування. Емоційний

лідер викликає у людей довіру, вселяє впевненість, знімає психологічну напруженість, створює атмосферу психологічного комфорту.

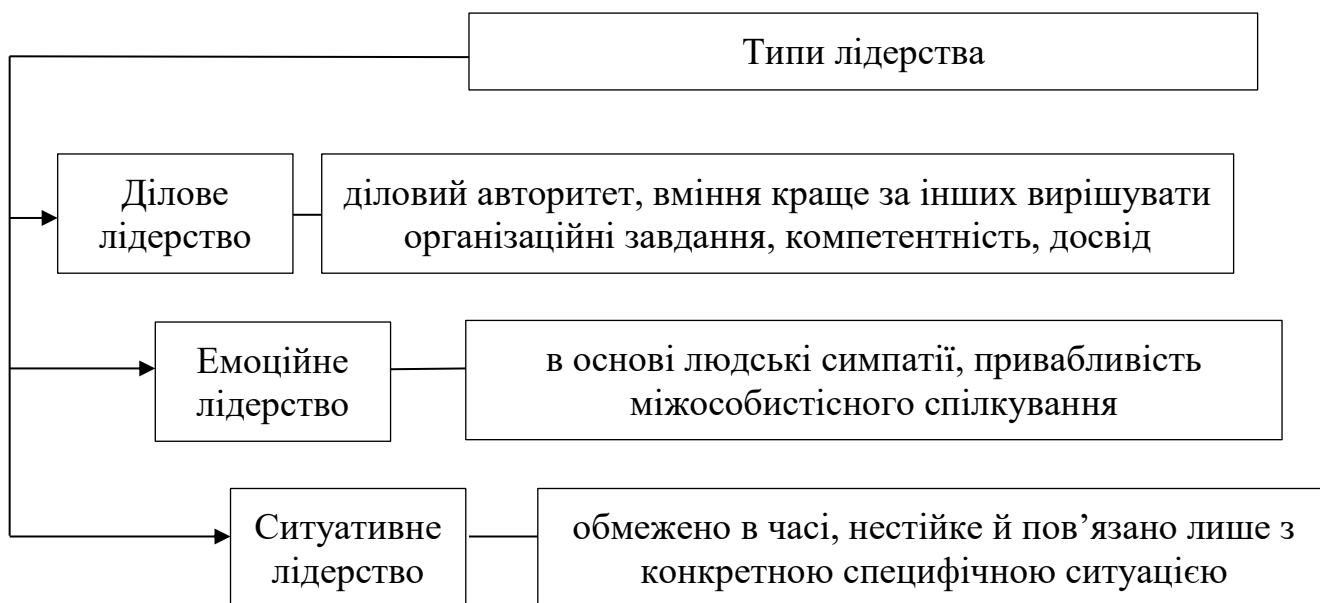


Рис. 1.4. Класифікація лідерства в менеджменті

Ситуативне лідерство поєднує риси ділового та емоційного типів лідерства. Проте, відмінними рисами даного лідерства від попередніх є нестійкість, обмеження у часі та наявність ситуації, де це лідерство може проявитися. Ситуативний лідер може бути лідером в одних ситуаціях і не може бути ним в інших.

Розглянута класифікація лідерства в управлінській діяльності розмежовує типи лідерства з точки зору виділення ролей лідера.

У цьому ж аспекті, залежно від ролі лідера, класифікує лідерство і дослідник Л. І. Уманський. Так, він визначає шість ролей лідера:

- 1) лідер-організатор (виконує функцію груповий інтеграції);
- 2) лідер-ініціатор (керує при вирішенні нових проблем, що висуває ідеї);
- 3) лідер-генератор емоційного настрою (формування настрою групи);
- 4) лідер-ерудит (відрізняється широтою знань);
- 5) лідер-еталон (є центром емоційного тяжіння, що відповідає ролі «зірки», служить зразком, ідеалом);
- 6) лідер-майстер, умілець (фахівець у якомусь виді діяльності).

Заслуговує на увагу класифікація лідерства запропонована науковцем Б. Пригіним, який класифікує лідерство за трьома критеріями:

- 1) за змістом розрізняють: лідерів натхненників, які розробляють програму поведінки; лідерів-виконавців, організаторів виконання вже заданої програми; лідерів, які одночасно є натхненниками і організаторами;

2) за стилем лідерства розрізняють:

– авторитарний. Такий стиль є характерним для лідера, який вимагає монопольної влади та одноосібно визначає і формулює цілі та способи їх



досягнення. При такому стилі зв'язки між членами групи є мінімальними і відбуваються за участю лідера або під його контролем;

– демократичний. Більшість дослідників визначають демократичний стиль як більш ефективний. Лідери, що дотримуються демократичного стилю, характеризуються тактовністю, поважністю, об'єктивністю спілкування з підлеглими. Вони спонукають до максимальної участі кожного працівника у спільній діяльності, розподіляють відповідальність серед працівників та створюють атмосферу співробітництва. При цьому спостерігається участь працівників в управлінні, проте, для прийняття управлінських рішень вимагає більше витрат часу, ніж за умов авторитарного стилю лідерства;

– пасивний (ліберальний). Для такого лідера характерним є відсутність похвали; зауважень; пропозицій; уникнення відповідальності, через її переклад на підлеглих; уникнення конфліктів та усунення від вирішення конфліктних ситуацій; не втручання в діяльність групи. Настановою для такого лідера це за можливості непомітно перебування осторонь.

3) за характером діяльності: універсальний тип – постійно проявляє лідерські якості; ситуативний тип – виявляє лідерські якості лише за умов певної ситуації.

Разом із наведеними класифікаціями лідерства, з огляду на роль лідера, часто використовується класифікація лідерів в залежності від сприйняття лідера групою. За таким критерієм виділяються наступні типи лідерів:

1) «Один серед нас» – лідер цього типу особливо не виділяється серед членів групи. Він сприймається як «перший серед рівних» у певному виді діяльності. Про такого лідера можна сказати, що він має вдачу та за забігом обставин займає керівну посаду. Загалом він, на думку групи, працює, приймає обґрунтовані рішення, допускається помилок так само як і всі інші члени колективу;

2) «Кращий з нас» – такий лідер виділяється серед членів групи за багатьма якостями, а саме, діловими, моральними, комунікаційними тощо. За рахунок цього він сприймається групою, як приклад для наслідування;

3) «Хороша людина» – лідер такого типу сприймається та цінується групою як реальне втілення найкращих моральних якостей: порядності, доброзичливості, уважності до інших, готовності завжди прийти на допомогу тощо;

4) «Служитель» – лідер такого типу завжди прагне виступати у ролі виразника інтересів своїх прихильників та групи в цілому, орієнтується на їхню думку і діє від їх імені.

Розглянуті класифікації лідерства в управлінській діяльності представлені окремими ознаками. Так, одні з них акцентують увагу на досвіді лідера, як професійному, так і життєвому. Інші визначаються психологічними особливостями або роллю лідера і стилем лідерства. З огляду на це підвищується актуальність узагальнення існуючих наукових підходів до класифікації лідерства з урахуванням зазначених ознак і поведінки лідерів в організації (табл. 1.2.)

## Класифікація лідерства в менеджменті

Ознака класифікації	Класифікаційні угруповання лідерства
1	2
За формою впливу	1) формальне лідерство; 2) неформальне лідерство.
За спрямованістю впливу на підлеглих і роботу підприємства	1) конструктивне (функціональне) лідерство; 2) деструктивне (дисфункціональне) лідерство; 3) нейтральне лідерство.
За характером діяльності	1) універсальне лідерство; 2) ситуативне лідерство.
За роллю лідерства	1) ділове лідерство; 2) емоційне лідерство; 3) ситуативне лідерство.
За стилем лідерства	1) авторитарний стиль лідерства; 2) демократичний стиль лідерства; 3) ліберальний стиль лідерства; 4) пасивний стиль лідерства.
За типом лідера	1) лідер-організатор; 2) лідер-ініціатор; 3) лідер-генератор емоційного настрою; 4) лідер-ерудит; 5) лідер-еталон; 6) лідер-майстер, умілець.
За змістом лідерства	1) лідери-натхненники; 2) лідери-виконавці; 3) лідерів, які одночасно є натхненниками і виконавцями.
Від сприйняття лідера групою	1) «Один серед нас»; 2) «Кращий з нас»; 3) «Хороша людина»; 4) «Служитель».

Таким чином, завдяки розумінню класифікаційних ознак лідерства, з урахування сфери та специфіки діяльності підприємства, можна визначити який лідер потрібен у колектив для підвищення ефективності діяльності. Так, наприклад, на торговельному підприємстві, більше затребувані авторитарний тип лідерства і лідерства за змістом лідери-виконавці, такий лідер зможе привести колектив до виконання поставлених завдань. На відміну від цього, у творчій діяльності необхідний лідер іншого типу, а саме, ліберального стилю з натхненним змістом.

## 1.4. Сутність влади в менеджменті

Лідерство є тим видом діяльності, який поряд з керівництвом та ухваленням рішень властивий усій системі управління. Якщо ефективний керівник однозначно позитивно впливає на ефективність управління, то ефективні лідери не завжди є одночасно й ефективними керівниками.

Про ефективність лідера можна судити з того, якою мірою він впливає на персонал організації. Інколи ефективне лідерство (неформальний лідер) може бути перепорою досягненню мети організації. Лідер здійснює важливу функцію управління – показує шлях руху вперед, веде за собою виконавців.

Між керівництвом та лідерством є певні відмінності. Якщо керівництво – це розумовий та фізичний процес, який веде до того, що підлеглі виконують рішення керівників і розв'язують визначені завдання, то лідерство є процесом, за допомогою якого одна особа впливає на членів групи, при цьому не обов'язково обіймаючи формальну посаду.

**Посада керівника** – це результат свідомої дії формальної організації. Лідерами ж стають не з волі організації, і дії лідерів не обмежуються рамками повноважень та структур. Дуже часто керівник є лідером без будь-якого зв'язку з його посадою в чинній управлінській ієрархії, тому проблема поєднання функцій лідера і менеджера в одній особі що далі, то більше привертає увагу науковців.

Теорія лідерства прагне з'ясувати й передбачити, які характеристики лідерства і чому виявляються найефективнішими з позиції спрямування зусиль персоналу на досягнення мети організації в конкретних умовах. За теорією особистих якостей лідерства (теорією великих людей), найкращі керівники – це ті, котрі мають певний набір властивих усім людям особистісних якостей. Наприклад: знання, інтелект, чесність, здоровий глузд, ініціативність тощо. Знаючи про обов'язковість цих рис, люди можуть навчатися виховувати їх у собі й ставати вмілими керівниками. Для успішного здійснення лідерства потрібно, щоб особистісні риси керівника співвідносилися з особистісними рисами, діяльністю, метою і завданнями його підлеглих.

Керівникам комерційних підприємств потрібно бути «лідером думки», «лідером інтуїції», «лідером дії», «лідером результату» і т. д. Головні риси, які мають бути властиві лідерам, наступні:

- бути рівним, тобто здатність налагоджувати й підтримувати систему стосунків з рівними собі людьми;
- бути керівником, тобто здатність керувати підлеглими, долати труднощі та розв'язувати всі проблеми, що приходять до керівника разом із владою і відповідальністю;
- вміти розв'язувати конфлікти – здатність виступати в ролі посередника між двома сторонами в конфлікті, врегульовувати неприємності, пов'язані з психологічними стресами;
- вміти опрацьовувати інформацію – здатність побудувати систему комунікацій в організації, одержувати надійну інформацію та ефективно її оцінювати;

– вмiти приймати нестандартнi управлiнськi рiшення – здатнiсть виявляти проблеми та розв’язувати їх в умовах, коли альтернативнi варiанти, дiї, iнформацiя i мета незрозумiлi або сумнiвнi;

– розподiляти ресурси в органiзацiї – здатнiсть вибрати потрiбну альтернативу, знайти оптимальний варiант за обмеженостi часу та недоступностi iнших видiв ресурсiв;

– захист керiвника – здатнiсть iти на виправданий ризик i впровадження iнновацiй в органiзацiї;

– здатнiсть до самоаналiзу – здатнiсть розумiти позицiю лiдера, його роль в органiзацiї, вмiння оцiнювати те, як вiн впливає на органiзацiю.

Кожен керiвник може повноцiнно реалiзувати свої функцiї лише завдяки своєму впливу на пiдлеглих.

**Вплив** – це поведiнка iндивiда, яка вносить змiни в поведiнку, стосунки, вiдчуття iншого iндивiда. Конкретнi засоби впливу надзвичайно рiзноманiтнi – вiд толерантно висловленого прохання до адмiнiстративно-примусової дiї. Вплив здiйснюють також за допомогою iдей. Цей вплив має забезпечити не лише сприйняття iндивiдом чи групою людей певних iдей, а й вiдповiднi дiї, що вiдбиваються у працi, спрямованiй на досягнення мети органiзацiї, i є можливим лише за наявностi в керiвника влади.

**Влада** – це потенцiйне вмiння змiнювати iнших. Залежнiсть вiд влади виникає тодi, коли з огляду на сповiдування певних цiнностей однi люди вважають себе залежними вiд iнших. Iснує чимало суперечок щодо питання ефективностi використання влади, i це найдискусiйнiший аспект управлiння.

**Протидiя владi** – це вплив, що його пiдлеглий справляє на лiдера. Це означає, що взаємозалежнiсть виникає тодi, коли обидвi сторони мають значення одна для одної, зважають i беруть до уваги думку одна одної. Наприклад, менеджери контролюють систему стимулювання i безпеки працi, а пiдлегли оцiнюють здатнiсть менеджера органiзувати роботу.

Iснують такi **джерела влади**:

– законнiсть (система правил) – домовленiсть мiж членами колективу, що люди, якi обiймають певнi посади, можуть вимагати вiд iнших певних дiй (поведiнки). Ця система визначає допустимий рiвень свободи дiй кожного члена колективу при ухваленнi рiшень. Основним показником при цьому є мiсце кожного члена в iєрархiчнiй структурi колективу;

– система стимулювання – стимулює роботу шляхом розподiлу винагород i рiдко застосовує покарання;

– система примусу – стимулює роботу шляхом застосування покарань i рiдко застосовує винагороду. Як правило, її застосовують до окремих осiб. Видом покарання в команднiй ситуацiї (системi) може бути iзольованiсть особи вiд решти членiв суспiльства/колективу;

– система неофiцiйних правил – коли особа або група осiб орієнтується на оцiнку iншими певної iнформацiї. Така суб’єктивна iнформацiя стосується, зокрема, робочих обов’язкiв людини. Iнколи така iнформацiя є

неофіційним правилом, яке впливає з уміння особи пристосуватись до роботи в команді;

– референтна система – як правило, розвивається повільно і переважно пов'язана з умінням особи регулювати міжособистісні стосунки.

Слід розрізняти зв'язок між інформацією і владою, адже основним джерелом влади, зокрема в ієрархічній установі, є контроль над інформацією та її тлумаченням, а важливим джерелом влади є впевненість в досягненні організаційної мети внаслідок того, що організація є відкритими системами.

Визначено три основні етапи досягнення організаційної мети, це:

– запобігання – етап, на якому менеджер повинен припустити виникнення небажаних ситуацій і запобігти цьому;

– передбачення – етап, на якому менеджер має вибрати ті ситуації, які можуть спричинити появу проблем;

– нейтралізація – здатність нейтралізувати зовнішній вплив (для цього потрібно сформулювати командну підтримку, яка б допомагала керівникові у складних ситуаціях).

Керівникові слід розрізняти і обставини влади.

Використання того чи того джерела влади має вплив на людей лише за наявності певних умов та обставин, таких як здатність знайти альтернативу шляхом контролю завдань – через контроль дозволених дій і зв'язків; шляхом контролю знань – якщо не дотримуються санітарно-гігієнічних норм, порушують склад та умови експлуатації навчального обладнання; шляхом обслуговування колективу через контроль тривалості й умов праці; через диференціацію, адже кожна установа повинна мати кадровий резерв осіб-претендентів; через централізацію (той чи інший характер та особливості взаємостосунків між керівниками і підлеглими).

Такі обставини влади не є її джерелами, однак вони визначають її вплив на оточення. Якщо особа має владу, то вона повинна реалізувати її шляхом **впливу**. Вплив можливий в одній з таких форм, як:

– примушування – виявляється через залякування;

– взаємодія – спирається на задоволення інтересів обох сторін;

– обґрунтування – спирається на вміння керівника переконати.

Організаційна політика діє тоді, коли керівники для досягнення своєї особистої мети намагаються вплинути на оточення шляхом використання політики, яка не зумовлена їхніми робочими обов'язками.

Саме за допомогою *надання певних владних повноважень* керівники можуть стати чутливішими до потреб підлеглих та ефективніше заохочувати їх до участі у справах підприємства.

Однак таке явище й досі є рідкісною рисою керівників через низку причин:

– неналежне ставлення до підлеглих (лінощі, некомпетентність, перенапруження);

– власну невпевненість (побоювання втратити владу);

– потребу в контролюванні підлеглих, наділених повноваженнями (це стосується особистого стилю управління).

Найнижчою межею при наданні повноважень є **брак влади**, найвищою – **зловживання** нею. Надання повноважень включає в себе розподіл влади, відповідальності, підзвітності і результатів. Воно допомагає людям посилити свою впевненість стосовно можливостей самостійного виконання роботи і з огляду на це відрізняється від звичайного виявлення влади когось над кимось.

Обставини, за яких умілий лідер надає підлеглим повноваження, є такими:

- почуття самоефективності (особиста компетентність);
- почуття впевненості;
- почуття власної важливості (здатність впливати і мати персональний контроль над результатами);
- почуття змісту (власні ідеали та стандарти наділених повноваженнями мають узгоджуватись з діями лідера);
- почуття довіри (впевненість, що кожного оцінюють справедливо і неупереджено).

Як правило, наділення працівників повноваженнями сприяє поліпшенню роботи підприємства. Негативні результати виникають тільки в тому разі, коли працівники дотримуються протилежної поведінки (безвладдя, беспорядність, відстороненість).

Виділяють такі **основні шляхи розвитку процесу надання повноважень**:

- визначення точної мети та передбачень;
- стимулювання виявлення персональної майстерності;
- моделювання або виявлення правильної поведінки;
- забезпечення соціальної та емоційної підтримки;
- запровадження емоційного пробудження шляхом заміни негативних емоцій (страх, хвилювання, невдоволеність) позитивними (енергійність, захват);
- забезпечення інформацією, зокрема такою, котра визначається як «привілейована»;
- забезпечення ресурсами, що сприяють успіхові;
- поєднання слів і результатів (люди працюють краще, коли вони бачать результати).

Надання повноважень означає розподіл як **влади**, так і **відповідальності**. Повноваженнями можуть бути наділені як окремі особи, так і групи людей. Це означає використання моделі спільної влади, партнерства та взаємозалежності, де лідер справді служить підприємству.

Влада керівника, на перший погляд, у повному обсязі визначена його повноваженнями. Однак у системі формальних повноважень керівника закладено лише потенційну владу над підлеглими, а реальна влада залежатиме від того, як сформується його стосунки з навколишнім середовищем – безпосередніми керівниками, підлеглими та колегами.

**Влада в менеджменті** – це реальна можливість впливати на поведінку інших, змінювати їх у визначеному напрямі. Влада є обов'язковою умовою успішної діяльності організації.

На перший погляд може видатися, що владарювання надає можливість накидати свою волю незалежно від почуттів, бажань і здібностей іншої особи. Якби це відбувалося насправді, то абсолютно всі керівники установ мали б необмежену владу для впливу на підлеглих. Однак у реальному житті існують два види влади: **влада керівника над підлеглими і влада підлеглих над керівниками.**

Влада завжди є предметом боротьби між її представниками, між особами, наділеними нею, і охочими її здобути. У процесі цього змагання в організаціях об'єктивно складається баланс влади. Що швидше він запровадиться, то більшою є імовірність ефективного функціонування організації. Усвідомлюючи це, сучасні менеджери обмежують свою владу і передають її частину підлеглим (зокрема, шляхом застосування м'яких форм її реалізації).

Влада керівника над підлеглими реалізується в таких формах:

1) **влади, що ґрунтується на примусі.** Поширена в організаціях, де керівники не визнають іншої влади над підлеглими, хоч, можливо, інтуїтивно їй відчують обмеженість засобів примушування. Суть цієї влади полягає у наявності в керівника засобів покарання підлеглого, які можуть зашкодити задоволенню його істотних потреб і спричинити певні неприємності;

2) **влади, заснованої на винагороді.** Передбачає використання винагороди як головного важеля впливу на підлеглого, що означає задоволення його істотних потреб.

Діяльність сучасного менеджера перебуває під впливом політичних, соціальних та психологічних чинників дестимуляційного і стимуляційного характеру. Їхня сукупність вимагає від керівника наявності таких сформованих особистісних якостей, як активна соціальна позиція, компетентність, опора на колективний розум, товариськість і дружелюбність, практично-психологічний настрій, здатність до саморефлексії, психологічний такт.

Поняття «керівництво», «влада» і «лідерство» мають різну сутність. Керівництво полягає у праві особи давати офіційні доручення підлеглим і вимагати їх виконання.

**Влада** – це змога впливати на поведінку інших. У системі формальних повноважень керівника передбачено потенційну владу над підлеглими, а реальна влада залежить від взаємин керівника з навколишнім середовищем – його безпосередніми керівниками, підлеглими та колегами.

Основою ефективного впливу на підлеглих вважаються взаємостосунки керівництва і влади, побудовані на засадах лідерства.

## Тема 2. КЛАСИЧНІ ТА СУЧАСНІ ТЕОРІЇ ЛІДЕРСТВА

### Основні питання:

- 2.1. Теорії лідерства в управлінській діяльності
- 2.2. Теорія лідерства «великої людини»
- 2.3. Теорія лідерських якостей
- 2.4. Поведінкова теорія лідерства
- 2.5. Теорії ситуаційного лідерства
- 2.6. Теорії «Х» та «У» МакГрегора
- 2.7. Теорія «Z» Вільяма Оучи
- 2.8. Сучасні теорії лідерства

### 2.1. Теорії лідерства в управлінській діяльності

Теорії лідерства пояснюють, як і чому конкретні люди стають лідерами. Вони наголошують на рисах характеру та діях, які люди можуть застосовувати для покращення своїх лідерських навичок.

До основних якостей, які лідери вважають необхідними для ефективного лідерства, відносяться: сильні моральні принципи та етика; відмінні організаторські здібності; компетентний учень; заохочує розвиток співробітників; заохочує приналежність та зв'язок. Згідно з дослідженнями, ці якості вважаються найбільш важливими для лідерів у всьому світі.

Теорії лідерства допомагають висвітлити, як лідери використовують і розвивають ці якості. Теорії лідерства останнім часом стали більш модифікованими, що робить їх простішими для розуміння, обговорення та оцінки на практиці.

Таким чином, теорія лідерства описує, як і чому певні особи стають лідерами. Основна увага приділяється характеристикам і поведінці, які люди можуть перейняти, щоб підвищити свої лідерські здібності. На думку лідерів, сильна етика та високі моральні стандарти є важливими якостями хорошого лідера.

Успішний лідер має особистість, сміливість, прозоре бачення та амбіції. Сильний лідер створює успіх організації, заохочуючи команду працювати на найвищому рівні.

Основні лідерські навички відмінних лідерів:

– розуміти, як запропонувати підтримку. Лідери, які надають підтримку, є доступними для своїх підлеглих, прозорими у своєму виборі, командними гравцями та вправними комунікаторами планів і тактик;

- мати емпатію і демонструвати її;
- тримати лінії зв'язку відкритими;
- здатність приймати рішення;
- ефективне планування;
- співпрацювати.



Однією з перших теорій лідерства є теорія великої людини. Ґрунтується на ідеї вродженого лідерства, тобто, лідер це людина, яка за природою наділена якостями для виконання свого призначення, це закладено на генетичному рівні. Відповідно до теорії розвинути лідерські якості неможливо.

Друга теорія лідерства – це теорія особистісних аспектів. Ґрунтується на ідеї, що лідер це людина, яка володіє визначеним набором характеристик, якостей та параметрів. Складено перелік із 79 якостей лідера і визначено основні серед яких: гнучкість, далекоглядність, стійкість, рішучість, твердість, впевненість у своїх силах, здатність ризикувати та багато ін.

Третя теорія лідерства – це поведінкова теорія. Згідно цієї теорії, ефективність лідерства не визначається особистісними якостями керівника, а розглядається тільки в процесі діяльності його манерою поведінки до підлеглих.

Четверта теорія лідерства – ситуаційна теорія. Ситуаційна теорія лідерства ґрунтується на ситуаціях, в яких виявляються лідерські якості і навички. Основною ідеєю є те, що керівник-лідер повинен вміти вести себе по-різному в конкретних ситуаціях.

П'ята теорія лідерства – це теорія групи. Лідер обраний серед собі подібних, знаходиться в центрі, але влада тримається за допомогою управлінських і харизматичних якостей.

І шоста теорія лідерства – це сучасна теорія лідерства. Згідно цієї теорії, лідер є соціальним суб'єктом, який створює соціальну або корпоративну культуру.

Наведені теорії лідерства дозволяють визначити різноманітні сторони лідерства і намагаються встановити, які характеристики лідера є найбільш ефективними.

## **2.2. Теорія лідерства «великої людини»**

Теорія лідерства «великої людини» є однією з перших і була популяризована в 1840-х роках Томасом Карлайлом. Основна ідея теорії лідерства «великої людини» полягає в тому, що лідерство є вродженою, а не набутою рисою. Ця теорія стверджує, що лідери взагалі й великі люди зокрема, вже такими народжуються, а не стають завдяки якимось особливостям соціального життя, освіти, фінансового стану та ін. Згідно з теорією, лідерство вимагає певних якостей, таких як:

- чарівність,
- переконливість,
- рішучість;
- командна гра;
- високий ступінь інтуїції;
- мудрість;
- сміливість;
- інтелект;

– мала частка агресивності й орієнтації на дії.

Ця точка зору підкреслює той факт, що людей не можна навчити бути ефективними лідерами. Наведені якості або ви маєте, або не маєте, вони є природними, тому їм не можна навчитися або пройти тренінг в формальному сенсі.

Крім того, ідея полягає в тому, що ці лідерські якості є постійними в часі і застосовуються до всіх організацій, незалежно від того, в якому середовищі ці лідери працюють. Ідея про те, що виняткові лідери з'являються тоді, коли вони потрібні, є ще одним постулатом цієї ідеології лідерства.

Відповідно до теорії, лідерські риси або є, або їх немає, їх задатки несуть у собі гени, тобто вони передаються з покоління в покоління. Приклади взяті з біографії таких великих лідерів як Махатма Ганді, Мао Цзедун, Камаль Ататюрк, Авраам Лінкольн та ін. Вони були народжені природними лідерами зі «вбудованими» лідерськими якостями й досягли величі завдяки «божественному задуму».

Кажуть, що історія – це не що інше, як біографія великих чоловіків і жінок. Вони не були навчені цього мистецтва й не набували жодних навичок лідерства у своєму житті – ці навички для них були природні. Іншими словами, в їх анатомії, фізіології та особистості було щось, що виділяло їх із загальної маси людей. У них було інстинктивне прагнення взяти на себе керівництво й вроджена воля до досягнення величі й успіху. Люди інстинктивно зверталися до них за натхненням, розрадою і підтримкою.

Доказова база теорії про те, що лідерами народжуються, а не стають, полягає у наступних твердженнях:

1. Лідери – це «дари» Бога людству. Міра божественності приписуються лідерам і їхнім діям.

2. Лідером може бути тільки людина, що володіє генетичною схильністю, тому досягти величі може не кожен. Тільки вроджені лідерські якості необхідні й достатні для того, щоб людина змогла вплинути на своїх послідовників і досягти успіху.

3. Лідерські якості та ефективність є незалежними змінними. Ситуаційні фактори, такі як природа та потреби послідовників, вимоги завдання та загальне соціально-економічне середовище, практично не впливають на появу чи ефективність лідера.

4. Теорія спростовує переконання, що люди можуть бути навчені для прийняття керівних посад і ролей.

5. Лідерські якості не можуть бути передані через освіту та практику.

Ця теорія подібна до поняття божественного права королів правити та керувати своїми підданими на постійній спадковій основі.

Проте, теорія «великої людини» зазнала критики і у 1860 році від Г. Спенсера, аргументи якого залишаються впливовими і до теперішнього часу. Так, теорія «великої людини» не має наукової основи й емпіричної обґрунтованості. Це скоріше умоглядна частина поняття. Величезна слабкість теорії крім неймовірності властивих їй рис, полягає в абсурдній вірі в те, що

деякі люди стають великими та успішними лідерами незалежно від ситуації у їхньому середовищі.

Основні причини неприйняття теорії:

1) у лідерських якостях немає нічого природженого, божественного чи таємничого. Природжені лідери – уявні персони, оскільки вони навряд чи зможуть задовольнити потреби суспільства, які ростуть з кожним днем, лише завдяки уявній генетичній схильності;

2) лідери – це звичайні люди, які набувають певних рис та навичок, корисні для впливу на інших людей. Лідерські якості можуть бути отримані й відточені будь-яким шляхом належної освіти, навчання й практики;

3) лідерських якостей самих по собі недостатньо для досягнення ефективності. Ситуаційні фактори в поєднанні з лідерськими навичками та якостями мають значний вплив, як на появу, так і на ефективність лідерів.

4) генетична теорія лідерства або теорія «великої людини» не дає наукового, такого, що піддається перевірці й передбачуваного пояснення того, чому, як і коли лідери з'являються і стають ефективними управлінцями, і які критичні риси необхідні для досягнення величі.

Сьогодні все ширше визнається, що лідери мають як деякі аспекти вроджених характеристик, так і набутих. Людина не повинна народжуватися з харизмою і політичною вдачею – все це доступно для розвитку завдяки соціальній активності, фаховій освіті й відточуванню отриманих навичок і умінь на практиці.

### **2.3. Теорія лідерських якостей**

Теорія великої людини доповнюється теорією рис лідерства, в основі якої лежить ідея про те, що ефективні лідери мають певні особистісні якості та особливості поведінки. Завдяки цим якостям вони можуть стати ефективними лідерами за певних обставин.

Вона також пропагує ідею про те, що певні люди від природи більш обдаровані як лідери, ніж інші. Ефективні люди мають захоплення та риси особистості, які дуже відрізняються від тих, що притаманні «нелідерам».

Теорія лідерських якостей виходить з можливості визначення універсального набору лідерських якостей, які дозволяють формувати групи послідовників для вирішення проблемних завдань.

Ця теорія передбачає в своїй основі обожнювання лідерів, однак вона не пояснює успіхи лідерів з різним набором якостей. Теорія лідерських якостей відображає найбільш ранній підхід до вивчення і пояснення лідерства.

Перші дослідження намагалися виявити якості, які відрізняють «великих людей» в історії від мас. Дослідники вірили, що лідери мали якийсь унікальний набір стійких і не змінних в часі якостей. Виходячи з цього, вчені намагалися визначити лідерські якості, навчитися вимірювати їх і використовувати для виявлення лідерів. Цей підхід базувався на вірі в те, що лідерами народжуються, а не стають.

Подальше вивчення привело до виділення наступних чотирьох груп лідерських якостей: фізіологічних, психологічних, інтелектуальних і особистісних.

Фізіологічні якості: приємні зовнішність та голос, гарне здоров'я, висока працездатність, енергійність, представництво.

Психологічні якості: владність, амбітність, агресивність, врівноваженість, незалежність, сміливість, творчість, самоствердження, завзятість, мужність. Інтелектуальні якості: високий рівень інтелекту: розум, логіка, пам'ять, інтуїтивність, енциклопедичні знання, широта кругозору, проникливість, оригінальність, швидкість мислення, освіченість, розважливість, концептуальність, почуття гумору.

Ділові якості: організованість, дисциплінованість, надійність, дипломатичність, хазяйновитість, гнучкість, обов'язковість, ініціативність, самостійність, відповідальність, ризикованість.

Особистісні якості: доброзичливість, тактовність, співчуття, чесність, порядність, пильність, переконаність, уважність, комунікабельність, адаптивність.

Теорія «великих людей» стверджує, що людина, яка володіє певним набором особистісних рис, буде хорошим лідером незалежно від характеру ситуації, в якій вона знаходиться. Абсолютним втіленням теорії великих людей є поняття харизматичного лідера, перед яким схиляються оточуючі. Якщо ця теорія вірна, то повинні існувати якісь ключові риси особистості, що роблять людину великим лідером і видатним керівником.

За результатами спеціальних досліджень. Виявилось, що дуже мало особистісних рис безпосередньо пов'язані з лідерською ефективністю, і знайдена взаємозалежність, зазвичай, буває досить слабкою.

Розглянемо деякі співвідношення, виявлені між окремими особистісними характеристиками і лідерством:

1. Лідери зазвичай володіють трохи більш високим інтелектом, ніж їх «паства». Але не набагато. Претендентів на лідерство ні в якому разі не можна відривати від середнього інтелектуального рівня його послідовників.

2. Мотивація влади. Багато лідерів мають сильне бажання влади. У них сильна концентрація на власній персоні, турбота про престиж, честолюбство, надлишок енергії. Такі лідери, зазвичай, краще соціально підготовлені, проявляють більшу гнучкість і здатність до адаптації. Владолубство і здатність до інтриг допомагають їм тривалий час залишатися «на плаву». Але для них існує проблема ефективності.

3. Дослідження історичних записів показало, що серед 600 відомих монархів найбільш знаменитими були або дуже високоморальні, або виключно аморальні особистості.

4. Американський психолог Симонтон зібрав інформацію, що стосується 100 особистісних властивостей всіх президентів США. Сюди входили характеристики родин, в яких вони росли, освіта, колишні заняття і власне риси особистості. Тільки три з цих змінних: зростання, розмір сім'ї та кількість книг, опублікованих президентом до того, як він вступив на цю посаду, корелюють з

ефективністю діяльності президента на своїй посаді (яка визначається за оцінками істориків).

5. Існує невелика позитивна залежність між зростом людини та імовірністю, що він стане лідером групи.

6. Існує дуже мало свідчень того, що такі риси, як харизматичність, сміливість, схильність до домінування або впевненість в собі є показниками ефективності діяльності людини в якості лідера.

Отже, взаємозв'язок між особистими характеристиками і лідерськими здібностями можна виявити. Але в цілому дуже важко передбачити, наскільки хорошим лідером буде людина, тільки на підставі його особистісних рис. Тому, з часом, дослідники стали схилитися до думки, що недостатньо розглядати лише риси особистості. Потрібно враховувати і ситуацію, в якій ці риси проявляються. Це не означає, що властивості особистості взагалі не впливають на шанси стати лідером. Просто потрібно розглядати як особистість людини, так і характер ситуації, в якій доводиться грати лідерську роль. Відповідно до цієї точки зору, для того щоб стати ефективним лідером, не потрібно бути «великою людиною». Швидше, треба бути придатною людиною в потрібному місці і в слушний час. Лідер може проявити свої лідерські якості тільки у відповідній ситуації.

Наприклад, керівник підприємства може дуже успішно діяти в одних ситуаціях і терпіти невдачі в інших. Таким чином, корпоративний лідер, який хоче залишатися ефективним тривалий час, повинен вміти швидко адаптуватися до мінливих обставин і гнучко варіювати свою поведінку. Виходить це у дуже небагатьох. Набагато частіше керівник зациклюється на одному стилі поведінки, який, наприклад, виявився ефективним в дні становлення компанії, але зовсім не підходить для періоду інтенсивного росту і утримання підкорених позицій. В результаті фірма з часом втрачає здатність конкурувати на ринку.

Інтелект в лідерстві – це специфічна форма організації індивідуального та колективного ментального досвіду, що поєднує академічний (пам'ять, аналітичні здібності) та інші різновиди інтелекту (практичний, соціальний, емоційний). Найбільш загальноприйнятим є когнітивний інтелект (вимірюваний тестами на визначення коефіцієнта інтелекту, або IQ).

При всій неоднозначності розуміння сутності та походження розумового інтелекту і складності його вимірювання, виявляється, що інтелект цей знаходиться поза сферою нашого контролю, особливо в перші роки нашого життя. Він визначається нашою спадковістю. Цікавий той факт, що кореляція між рівнем IQ і успіхом у житті (тобто заняттям високих постів, достатком, суспільним визнанням, задоволенням від життя, високим професійним рейтингом серед колег та керівництва), по суті, дорівнює нулю. Дуже розумні люди є нітрохи не щасливішими і не благополучнішими тих, у кого низький рівень IQ.

Практичний інтелект являє собою здатність адаптуватися до навколишнього середовища, до змін, а також здатність знаходити нову робочу середу, використовуючи набутий досвід і знання. На відміну від когнітивного

інтелекту практичний інтелект важко піддається формалізації за 100-бальною системою. Він виявляється за допомогою якісних тестів. Саме практичний інтелект лежить в основі успіху знаменитих керівників.

Соціальний інтелект як особистісна характеристика відноситься до категорії загальних і частково спеціальних умінь і є необхідною умовою виникнення лідерства у відкритих динамічних системах. Соціальний інтелект сприяє більш тонкому розумінню інших людей і соціальних груп, а також зміні поведінки з урахуванням нових завдань і нових вимог. Соціальний інтелект – це здатність розуміти людей і взаємодіяти з ними. Лідери з високим рівнем соціального інтелекту краще за інших орієнтуються у ситуаціях, своєчасно приймають адекватні рішення і набагато ефективніше втілюють їх у життя.

Емоційний інтелект. Увагу до цієї форми інтелекту багато в чому стимульовано роботами Д. Гоулмана, який вважає, що емоційні завдання для лідера є первинними і першорядними. Лідер зобов'язаний направляти колективні емоції в потрібне русло, створювати атмосферу дружелюбності і вміло боротися з негативними настроями. Ключ до розвитку емоційного лідерства – у розвитку емоційного інтелекту. Працюючи з лідерами, Гоулман встановив, що на потенціал успіху особистості набагато більший вплив має не когнітивний інтелект, а емоційний. Співвідношення цього впливу становить 15:85. Іншими словами, успіх лідера на 85 % залежить від уміння управляти своїми і чужими емоціями і лише на 15 % – від розумових здібностей.

Ви можете дізнатися більше про свої обмеження та сильні сторони за допомогою цієї ідеї лідерства. Ідеальну людину на керівну посаду багато організацій обирають, використовуючи підхід, заснований на рисах, для того, щоб посилити свої слабкі сторони.

## **2.4. Поведінкова теорія лідерства**

Поведінкова теорія лідерства зосереджується на діях лідерів і вважає, що інші лідери здатні імітувати подібні дії. Теорія проектування стверджує, що успішних лідерів також можна розвинути через поведінку, якій можна навчитися, а не народитися з нею.

Поведінка лідера-новатора широко підкреслюється в поведінкових теоріях лідерства; ця теорія стверджує, що спостереження за поведінкою лідера є найкращим показником того, наскільки успішним буде його лідерство.

Гіпотеза поведінкового навчання наголошує на поведінці, а не на рисах. Відповідно до цієї ідеї, спостережувані моделі поведінки класифікуються як «стилі лідерства». Лідери, орієнтовані на завдання, клубні лідери, лідери, орієнтовані на людей, диктаторські лідери, лідери статус-кво та інші – ось деякі приклади стилів лідерства.

## 2.5. Теорії ситуаційного лідерства

Розвиток теорії ситуаційного лідерства пов'язаний з тим, що підхід з позицій особистих якостей та поведінковий підхід не можуть повною мірою пояснити співвідношення між особистими якостями керівника та ефективністю його діяльності. Так, ці якості є суттєвими компонентами успіху. Однак, наукові дослідження показали, що рівень ефективності керівництва залежить від додаткових, саме ситуаційних факторів.

Ці ситуаційні фактори містять потреби, які мають ситуативні, та особисті якості підлеглих, які виховуються сім'єю та суспільством. До ситуаційних факторів також відносяться характер виробничих завдань, вимоги до кваліфікації, наявність та достовірність інформації тощо.

Значний поступ у розвитку цієї теорії зробили вчені-біхевіористи. Вони здійснювали пошук оптимального стилю управління. Проте виявилось, що такого стилю не існує, а стилі змінюються залежно від конкретної ситуації. Наразі ці вчені розробляють методики для визначення стилів поведінки та особистісних якостей, які більшою мірою відповідають певним управлінським ситуаціям.

Загалом, ситуаційний підхід визначає становлення самого лідера у конкретній ситуації завдяки ситуаційним факторам і взаємозв'язком між лідером і ситуацією. Переважна більшість моделей ситуаційного лідерства надає значну увагу вивченню впливу зовнішніх факторів на лідерство. Кожна з моделей розглядає лідерські стилі та обґрунтовує з використанням ситуаційних змінних можливий рівень ефективності їх застосування. Разом з тим моделі мають значні розбіжності за наборами лідерських стилів, за використовуваними ситуаційними факторами та за шляхами виявлення взаємозв'язку між ними.

До ситуаційних концепцій лідерства належать такі: ситуаційна модель прийняття рішень; континіум лідерської поведінки; модель ситуаційного лідерства; теорія лідерства «шлях-мета»; ситуаційна теорія.

У кожній з моделей є свій підхід до визначення рівня ефективності лідерства.

Модель ситуаційного лідерства Фідлера передбачає оцінювання рівня виконання робіт. Модель ситуаційного лідерства Херсея та Бланшара окрім рівня виконання робіт включає оцінку задоволеності працівника. Ситуаційна модель прийняття рішень Врума, Йеттона та Яго розглядає як ефективність рішення, так і загальний рівень ефективності.

Для менеджменту слід виділяти такі три критичні ситуації, які суттєво впливають на стилі управління та ефективне лідерство (за моделлю Фідлера):

- 1) вплив посади (кількість посадових повноважень);
- 2) структура завдань і чіткість їх опису мають відповідати ситуації;
- 3) довірливі взаємовідносини між лідером і членами групи.

Слід пам'ятати, що Людина, яка стала лідером в одному випадку (ситуації) й набула авторитету, може втратити риси лідера в іншій ситуації. Щоб залишатися лідером й надалі доцільно меншою мірою використовувати особистісні риси керівника, а більшою мірою корегувати поведінку в

конкретних ситуаціях, враховувати ситуативні зміни. Вдале маневрування між демократичним і авторитарним стилями керівництва надає змогу довше бути лідером та отримувати необхідні ефекти від управлінської діяльності в різних ситуаціях. При цьому варто пам'ятати про збереження стосунків між керівником і членами колективу.

Основою вдалого ситуаційного управління колективом є належне роз'яснення підлеглим їхні завдання і підтримка в їхній діяльності, зниження рівня чи повне усунення перешкод у виконанні покладених на працівників завдань, спрямування зусиль підлеглих на реалізацію стратегій, досягнення цілей та здійснення місії організації.

## 2.6. Теорії «Х» та «Y» МакГрегора

Дуглас МакГрегор у науковій праці «Людська сторона підприємства» (1960 р.) описав систему управління організацією з двох протилежних позицій: керівника та підлеглих. У праці виділено дві основні категорії: «Теорія Х» (автократична); «Теорія Y» (демократична).

«Теорія Х» описує управління з позиції авторитарних методів – постійний та жорсткий контроль над працівниками. Згідно «теорії Х» підлегли позбавлені ініціативи при виконанні роботи. Вони також мають неухильно підкорятися керівнику, не можуть висловлювати невдоволення щодо умов праці, у тому числі й невисокої заробітної плати чи завищених вимог з боку керівництва.

В організації з автократичним стилем управління керівник реалізує свою взаємодію з підлеглими виходячи з таких положень.

1. Підлегли не мають бажання працювати та при першій-ліпшій можливості намагаються уникнути праці.
2. Підлегли намагаються уникати відповідальності, віддаючи перевагу тому, щоб ними керували.
3. Підлегли хочуть бути захищені та знаходитися у безпеці.

Більшість людей відносяться до роботи з антипатією і для досягнення цілей організації керівник зобов'язаний примушувати підлеглих працювати, постійно їх контролювати та спрямовувати їх зусилля на результат, а також залучати до управління засоби примушування, погроз, покарання. У цій теорії працівники не бажають брати на себе відповідальність. У такому разі внутрішню політику організації визначає її керівництво незважаючи на думку підлеглих.

«Теорія Y» більшою мірою відноситься до демократичного стилю управління, при якому керівник дотримується принципів делегування повноважень, мотивації праці, поліпшення умов праці, досягнення згоди в команді, а також задоволення психологічних потреб (комфортна праця у колективі де працівника поважають і цінують). При цьому управлінський апарат має брати до уваги як потреби самої компанії, так і потреби її співробітників. В організації з демократичним стилем управління керівник має реалізувати взаємодію з підлеглими виходячи з таких положень.



1. Підлеглі позитивно відносяться до виконання роботи, можуть отримувати задоволення від своєї роботи.
2. Підлеглі не потребують залякування для досягнення успіхів в роботі.
3. Підлеглі мають бажання займатися відповідальною робо-тою, творчо вирішувати поставлені завдання.
4. Підлеглі розумні та кмітливі.

Отже, для успішної реалізації положень «Теорії Y» керівнику слід вважати, що працівник не вороже ставиться до праці. Зовнішній контроль не є необхідністю для такого працівника, адже належним чином дотримується самоконтроль самим же співробітником. А зчиняти погрози та покарання є зовсім недоцільно. До речі, працівник «Теорії Y» часто приймає на себе відповідальність та готовий виконати додаткові зобов'язання. Таким чином працівник отримує від роботи задоволення, навіть маючи відповідальність. Він відчуває особисту причетність до результатів діяльності організації та корисність своєї діяльності, свою значимість і важливість.

Слід зважати на те, що кожен працівник «Теорії Y» має власну точку зору. У переважній більшості випадків ця власна точка зору є корисною для організації. Проте є випадки, коли слід дотримуватися загально прийнятих і визначених організацією підходів до виробничих чи управлінських процесів. Також варто пам'ятати, що успіх ініціативної Людини «Теорії Y», яка доклала значних зусиль, має бути визнаним, заохоченим як морально, так і матеріально.

## **2.7. Теорія «Z» Вільяма Оучи**

Вільям Оучи продовжив дослідження МакГрегора та запропонував «Теорію Z». У цій теорії наголошується на формуванні та підтримці корпоративної культури, на вихованні справедливості в організації, на використанні системи «довічного найму». Основна риса цієї теорії – наявність принципу колективної мотивації.

Згідно цієї теорії мотивація працівників має виходити з цінностей «виробничого клану», тобто «великої сім'ї підприємства». Такі цінності «сім'ї» розвиваються досить довго, починаючи з формування корпоративної культури з такими цінностями. Ці цінності набуваються завдяки певній організації процесів на підприємстві та стимулювання відносин, які спрямовані на досягнення взаємної довіри, соціальної солідарності, відданості працівників всередині колективу.

Основними положеннями «Теорії Z» є такі.

1. Керівник організації проявляє постійну турботу про працівника та забезпечує йому довгостроковий або довічне наймання, забезпечує належний рівень заробітної плати, дбає про якість його життя.
2. Працівник організації зацікавлений у своєму майбутньому на тому ж рівні, що й керівник, при цьому співробітники залучаються колективного процесу прийняття управлінських рішень, тобто люди вважають за краще працювати в групі та приймати групові управлінські рішення.

3. Зацікавленість власників підприємства у конкретному співробітникові демонструється шляхом його довічного найму, при цьому працівникові надається можливість займатися сферою діяльності, яка більшою мірою йому підходить.

4. Людина є основою колективу, саме Людина забезпечує успішну діяльність організації.

## 2.8. Сучасні теорії лідерства

Вище розглянуті теорії лідерства є класичними, або їх ще називають традиційними. На сьогоднішній день розробляються сучасні теорії лідерства, до них відносять:

- теорію харизматичного лідерства (Р. Хауса),
- теорію Я-концепції (Шаміра) та теорію атрибуції (Конгер і Канунгу);
- трансформаційне лідерство;
- основні стратегії ефективних лідерів (Бенніс, Нанус)
- інноваційне лідерство;
- відповідальне лідерство;
- лідерство служіння.

### *Теорія харизматичного лідерства (Р. Хауса)*

Теорія харизматичного лідерства стала свого роду спробою другого народження теорії лідерських рис, а швидше і ще більш раннього її варіанту – теорії «великої людини», так як вказує на унікальну якість лідера, так звану «харизму».

Традиційне розуміння терміну передбачало, що індивід має призначення до керівництва людьми, а тому наділяється унікальними якостями, які допомагають йому в здійсненні своєї місії. Теорія харизматичного лідерства Роберта Хауса розглядає риси лідера, його поведінку і ситуації, що сприяють прояву харизми. В результаті аналізу лідерів з релігійної і політичної сфер, Хаус виявив риси харизматичного лідера, що включають:

1. Потребу у владі.
2. Впевненість у собі.
3. Переконаність у своїх уявленнях.

Поведінка лідера передбачає:

1. Управління враженням: створення у послідовників враження про свою компетентність.

2. Надання прикладу, який допомагає розділяти цінності і переконання лідера.

3. Завдання високих очікувань щодо можливостей послідовників: вираз впевненості, що людина зможе вирішити задачу; створення бачення, пов'язаного з цінностями і надіями послідовників; актуалізація їх мотивації. Акцент уваги робиться і на взаємодію лідера з групою.

Зокрема, послідовники:

- 1) вважають ідеї лідера правильними;
- 2) беззастережно його приймають;
- 3) відчують довіру і прихильність;
- 4) емоційно залучені до виконання місії;
- 5) ставлять високі цілі;
- 6) вважають, що можуть внести свій вклад в успіх спільної справи.

Харизматичний лідер покладається на звернення до «ідеологічних цілей». Він пов'язує своє бачення з ідеалами, цінностями і прагненнями послідовників. При цьому, харизма, найчастіше, виявляється в стресових ситуаціях, а особливо важко апелювати до ідеологічних цілям, коли завдання є рутинною.

### *Теорія Я-концепції (Шаміра) та теорія атрибуції (Конгер і Канунгу)*

Теорія Я-концепції Шаміра намагається дати відповідь на питання, чому харизматичні лідери здатні істотно впливати на підлеглих і мотивувати їх здійснювати екстраординарні вчинки. Чому, наприклад, вони можуть стимулювати службовців вживати надзвичайних зусиль або проявляти лояльність? Як виходить, що релігійні лідери змушують послідовників відмовитися від усього свого майна? Що надихає громадян йти за політичними лідерами на війну і можливу смерть?

Згідно Шаміру, сучасна теорія мотивації проливає світло на ці питання. Теорія Я-концепції харизми схожа на теорію Хауса, але розширює її в області мотиваційних процесів харизми. Процеси мотивації допомагають пояснити вплив поведінки лідера на дії послідовників. Шамір використовує чотири основні поняття:

- особиста ідентифікація;
- соціальна ідентичність;
- інтеріоризація;
- самоефективність.

Особиста ідентифікація означає, що послідовник наслідує поведінку лідера або приймає ті ж самі установки, щоб походити на лідера. Так, отримання схвалення лідера, яке задовольняє потреби послідовників в прийнятті та підвищенні самооцінки, може бути частиною мотивації, що заснована на ідентифікації. Так само при спілкуванні з лідером послідовник підвищує свою самооцінку, якщо інші люди оцінюють послідовника в контексті цього спілкування. Таким чином, вплив лідера в результаті особистої ідентифікації, може бути досить значним. Джерелом влади також є привабливість лідера для підлеглого; чим більша привабливість, тим більше вплив. Ідентифікація має місце між лідером і деякими підлеглими, але не з усіма. З найбільшою ймовірністю ідентифікація виникає, коли послідовник має низьку самооцінку, низький рівень власної ідентичності і високу потребу у залежності від людей, наділених владою. Особиста ідентифікація – це процес, який відбувається у парах, або «діадах».

**Соціальна ідентифікація** – це колективний процес, який передбачає ототожнення себе із зібранням людей, таких як група, організація або нація.

Високий ступінь соціальної ідентифікації пов'язаний із перевагою колективістської орієнтації. Це означає, що людина готова поставити потреби групи вище своїх власних і пожертвувати заради неї особистими інтересами. Харизматичний лідер може стимулювати соціальну ідентифікацію, сприяючи виділенню організації з ряду інших, формуючи унікальну ідентичність, з якою можуть асоціюватися працівники. Шамір розглядає харизматичне лідерство перш за все як колективний процес, в якому соціальна ідентифікація відіграє важливу роль у впливі на послідовників.

Інтеріоризація також має велике значення для впливу на інших людей. Це процес, в ході якого підлеглі засвоюють цінності та ідеологію лідера. Завдяки їм бачення лідера стають їх власним. За Шаміром, харизматичний лідер може зробити це одним із способів: применшити значення зовнішніх цінностей (наприклад, виплат або відпусток) і підкреслити внутрішні цінності, наприклад задоволення, яке буде отримано від роботи, самореалізації або самовираження. Лідери підкреслюють, що в результаті їх зусиль майбутнє стане краще. У своїй крайній формі інтеріоризація веде до того, що людині важко відокремити роботу від інших аспектів свого життя.

Теорія Шаміра пов'язана як з індивідуальною, так і з колективною самоефективністю.

**Індивідуальна самоефективність** – це переконання в тому, що людина компетентна і здатна досягти мети.

**Колективна самоефективність** – переконання в тому, що група є єдиним цілим, компетентна і здатна досягти мети: «Якщо ми разом, ми переможемо». Якщо рівень колективної самоефективності високий, члени групи будуть докладати набагато більше зусиль для загального блага.

Харизматичні лідери намагаються збільшувати індивідуальну та колективну самоефективності, щоб змусити послідовників вірити в те, що можна досягти виняткових результатів.

Шамір і його колеги підкреслюють складно обумовлений характер харизматичного лідерства. Харизматичні лідери з більшою ймовірністю з'являються тоді, коли у них виникає необхідність підтримати бачення, яке є сумісним з цінностями і ідеологією послідовників, а послідовники активно шукають лідерів, які поділяють їх цінності. Більшість майстерних харизматичних лідерів здатні налаштуватися на потреби і цінності послідовників. Іноді вони можуть ясно сформулювати цінності та ідеї, які самі послідовники, можливо, не в змозі сформулювати. Харизматичним лідерам легше з'явитися в організаціях, де послідовники мають яскраво виражений набір цінностей. Шамір, подібно Хаусу, вважає, що харизматичне лідерство більш імовірно там, де робота не структурована і де службовці більше цікавляться зовнішньою нагородою (оплата праці). Але він приділяє менше значення кризовим ситуаціям як умовам виникнення харизматичного лідерства. Однак Шамір зазначає, що організації, які знаходяться на межі розвалу, де службовці стурбовані своїм майбутнім, а успіх малоімовірний, - це підґрунтя для харизми.

Відома теорія Конгер і Канунгу постулює, що харизма – це феномен процесу атрибуції. Іншими словами, люди в організаціях приписують харизму деяким лідерам за певних обставин. Ця теорія стосується виключно ділового, а не політичного лідерства. Насамперед вона розглядає ті типи поведінки лідерів, які підвищують ймовірність оцінки їх як харизматичних.

Конгер і Канунгу не розглядають харизму як деяку містичну або екстраординарну якість, якою володіють тільки особливі люди. Вони вважають, що існує ряд «звичайних» форм поведінки, які можуть засвоїти самі різні люди.

Харизма більш імовірно буде приписана лідерам, які описують своє бачення майбутнього, малюючи картину, що значно відрізняється від існуючого. При цьому майбутнє не повинно бути настільки незвичайним, щоб послідовники розглядали його як неприродне або недосяжне, і не повинно бути настільки схожим на статус-кво (існуючий стан), що вже не буде сприйматися як радикальна зміна.

Як і в теорії Хауса, в теорії Конгер і Канунгу підкреслюється, що для виникнення харизматичного лідерства повинно бути дотримано певних умов

Лідери повинні бути чутливі до потреб і бажань підлеглих, а також до обстановки в організації, щоб їх бачення майбутнього відповідало і тому і іншому. Важливий вибір часу стратегічних втручань. Нововведення, яке здійснюється надто пізно або передчасно, навряд чи працюватиме. Кризи, швидше за все, призведуть або до появи харизматичного лідера, або до ситуації, коли підлеглі повністю розчаруються в існуючому стані справ. Однак справжня криза не завжди необхідна. Лідер може «штучно» створити кризу або зазначити, що статус-кво повністю неприпустимий, а потім намалювати картину більш бажаного майбутнього, до якого можуть прагнути послідовники.

Автори провели важливе дослідження процесу харизматичного лідерства в організаціях. Головне дослідження було проведено самим Конгером. Він вивчав вісім американських лідерів великого бізнесу. Група експертів прийшла до думки, що всі вісім були ефективні. Чотирьох з них вважали харизматичними, а чотирьох – ні. Він також використовував соціологічні дослідження лідерів, які отримали визнання як харизматичні, такі як Лі Якокка з «Крайслера», Дональд Берр з People Express airline і Стіва Джобса з Apple Computers. Дані були зібрані за допомогою інтерв'ю з керівниками і підлеглими, прямого спостереження за поведінкою лідерів і вивчення документів компанії.

Результати показали, що поведінка і процеси, виділені в даній моделі, як і передбачалося, були пов'язані з харизмою. Харизма – це не просто дар або особиста риса окремої людини, але в більшій мірі особливий тип відносин, які існують між лідерами і послідовниками. Для розвитку і процвітання харизматичного лідерства необхідні певні умови.

Всі доступні дані досліджень вказують, що такі сприятливі умови включають комбінацію рис, форм поведінки лідера, ситуації і бачення, яке поділяють лідер і послідовники.

### *Трансформаційне лідерство*

Трансформаційне лідерство Можна виділити два стилі управління: транзакційний і трансформаційний. Транзакційний керівник (transactional leader) направляє або мотивує своїх підлеглих на досягнення намічених цілей, чітко пояснюючи їх ролі і вимоги, що пред'являються до виконання завдань.

Трансформаційний керівник (transformational leader) – керівник, який проявляє турботу про кожного члена колективу, стимулює їх інтелектуальний розвиток і володіє харизмою. При трансформаційному стилі управління керівник спонукає своїх співробітників підпорядкувати свої інтереси інтересам організації і здійснює на них дуже сильний і неординарний вплив. Такі керівники приділяють величезну увагу інтересам і потребам кожного працівника, підвищують їх обізнаність щодо проблем організації, допомагають підлеглим поглянути на старі проблеми новими очима; вони дійсно здатні спонукати, стимулювати і заохочувати працівників на додаткові зусилля заради досягнення цілей колективу.

Транзакційне і трансформаційне керівництво не слід розглядати як два діаметрально протилежних підходи до діяльності лідера, оскільки другий стиль можна створити тільки на основі першого. Трансформаційне керівництво в набагато більшій мірі сприяє зменшенню плинності кадрів, підвищенню продуктивності праці і більш високої задоволеності співробітників своєю роботою.

Трансформаційні лідери багато в чому нагадують харизматичних лідерів, але відрізняються особливими здібностями до впровадження інновацій і проведення змін. Таке керівництво припускає щось більше, ніж наявність у лідера харизми, так як трансформаційні лідери переконують послідовників вірити не лише в лідера, але й у свої власні здібності, уявляти собі краще майбутнє організації і намагатися його втілення у життя.

Трансформаційні лідери досягають значних змін щодо своїх підлеглих і організації (місія, стратегія, структури і культура, стимулювання впровадження інновацій).

Вперше поняття транзакційного керівництва ввів Джеймс Макгрегор Бернс (1978) в його дослідженні політичних лідерів, але цей термін в даний час використовується і в організаційній психології. Згідно Бернсові, трансформаційне лідерство можна побачити тоді, коли «лідери і послідовники змушують один одного переходити до більш високого рівня моралі та мотивації». Завдяки своїй проникливості і харизмі, трансформаційні лідери здатні надихати послідовників на зміну своїх очікувань, сприйняття і навіть мотивації для того, щоб рухатися разом до досягнення загальних цілей.

Вимірювання лідерства в концепції Б. Баса. Пізніше один з дослідників, Бернард М. Басс (1985), розширив оригінальні ідеї Бернса, розробивши те, що сьогодні називають теорією трансформаційного лідерства Басса. Згідно Басу, трансформаційного лідера можна визначити за впливом на послідовників. Трансформаційні лідери, як припустив Басс, викликають довіру, повагу і захоплення у своїх послідовників. Басс також припустив, що можна виділити чотири складових трансформаційного лідерства:

1. Інтелектуальну стимуляцію. Трансформаційні лідери не тільки кидають виклик сучасному стану справ, вони також прагнуть стимулювати, заохочувати творчий підхід до справи тих, ким вони керують. Лідер закликає послідовників відкривати для себе нові способи виконання роботи і використовувати всі можливості навчитися чомусь раніше невідомому.

2. Індивідуальний розгляд. Трансформаційне лідерство включає в себе підтримку і заохочення окремих працівників. Щоб забезпечити підтримку кожного члена команди, трансформаційні лідери завжди залишаються відкритими для спілкування, тому їх підлеглі діляться своїми ідеями; такий лідер визнає унікальність внеску кожного співробітника в загальну справу.

3. Надихаюча мотивація. У трансформаційного лідера чітко розуміння того, як ясно сформулювати для працівників плани і завдання. Такий лідер може допомогти іншим отримати достатню мотивацію для виконання цих завдань.

4. Ідеалізований вплив. Трансформаційний лідер повинен служити своїм послідовникам зразком для наслідування. Адже коли ті, хто слідує за людиною, поважають його і довіряють йому, вони починають наслідувати цій людині, в деякій мірі переймають його образ мислення, його ідеали і цінності.

Трансформаційні лідери надихають інших розвивати себе, команду і своє бачення далі. Хоча Басс розглядає харизму і трансформаційне лідерство як різні поняття, багато авторів ототожнюють їх.

Автори Тічі і Деванна описати процес трансформаційного лідерства як послідовність трьох стадій:

- 1) усвідомлення потреби у зміні;
- 2) створення нового бачення;
- 3) інституціалізування змін.

Усвідомлення необхідності «оживити» організацію. Поступові зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі організації можуть легко залишитися непоміченими доки не буде занадто пізно. Основне завдання лідера полягає в тому, щоб змусити інших помітити наростаючі зміни і серйозно ставитися до загрози. Це особливо важко, коли організація процвітає. Проте це життєво важливо. Тічі і Деванна стверджують, що будь-яка організація, яка не в змозі пожвавити і перетворити себе, ризикує збанкрутувати. Вони перерахували чотири способи, за допомогою яких лідер може змусити послідовників звернути увагу на зовнішні зміни і пов'язані з ними загрози:

1. Ставте під сумнів традиційну точку зору, граючи роль адвокатів диявола і заохочуючи підлеглих висловлювати протилежні точки зору.

2. Розвивайте зв'язок із зовнішнім середовищем.

3. Заохочуйте сторонніх критикувати організацію.

4. Переконайте членів організації знайомитися з роботою інших співробітників, для того щоб побачити знайомі речі по-новому.

Заохочуйте службовців незалежно від їх обов'язків відвідувати інші організації, включаючи іноземні, щоб побачити, як вони працюють. Контролюйте ефективність системи (вимірюйте продуктивність праці, порівнюючи її з роботою конкурентів). Розглядайте не тільки фінансові

питання, наприклад дохід або ваш сегмент ринку, але і якість, задоволеність клієнтів, плинність кадрів тощо. Розповсюджуйте цю інформацію по всій організації, щоб боротися з самозаспокоєнням.

Після того як увагу людей повернуто до необхідності змін, наступний крок лідера – управління перехідним періодом. Він включає прийняття конкретного рішення (які зміни необхідні) і подолання опору змінам. Зміни, ймовірно, будуть означати зміни повноважень і статусу деяких осіб, невиправдані очікування щодо кар'єри і навчання новим навичкам і методам роботи. Роль лідера полягає в тому, щоб полегшити цей процес, зміцнюючи у працівників впевненість у собі, навчаючи новим методам роботи і переконуючи людей, що вони не несуть особистої відповідальності за попередні невдачі.

Створення нового бачення – цей той компонент, значення якого підкреслюють майже всі дослідники трансформаційного лідерства. Бачення вказує шлях до нового стану справ. Це приваблива картина бажаного майбутнього. Воно вселяє в людей віру, що майбутнє заслуговує тих потрясінь, які пов'язані з руйнуванням існуючого порядку речей.

Бачення має бути джерелом підвищення самооцінки і загальної мети для членів організації. Бачення рідко буває плодом зусиль однієї людини. Воно формується в результаті колективної участі та консультацій, що розгортаються протягом певного періоду. Участь не тільки підвищує ймовірність появи в організації відповідного бачення, але і сприяє його прийняттю і засвоєнню людьми, які будуть втілювати це бачення в життя.

Під інституціалізуванням змін мають на увазі, що все описане вище не може бути виконано однією людиною або навіть невеликою групою людей. Лідер потребує активної підтримки і допомоги з боку всіх основних членів організації. Це може означати певні зміни в складі персоналу, так як команда керівника повинна бути повністю віддана його баченню. Однак, працюючи як з новими, так і зі старими співробітниками, лідер потребує хороших взаємин з впливовими членами організації. Якщо люди брали участь у створенні бачення, вони будуть більш переконано проводити зміни в організації.

### *Основні стратегії ефективних лідерів (Бенніс, Нанус)*

Основні стратегії ефективних лідерів (Бенніс, Нанус) Уоррен Бенніс спробував проаналізувати уроки свого практичного досвіду. Його серія досліджень на тему лідерства у співавторстві з Бертом Нанусом була опублікована під назвою «Лідери: стратегії відповідальності». В даній роботі автори спробували виділити загальні характеристики дев'яности успішних американських керівників. Бенніс і Нанус виділили чотири загальні ідеї, які відображають суть їх концепції:

1. Увага через передбачення – у лідера повинна бути програма, майбутнє бачення і зобов'язання, які підштовхують інших. Лідери багато уваги приділяють іншим людям.

2. Визначення сенсу шляхом комунікації – лідери вміють представляти свої погляди і робити їх частиною життя інших людей, іноді для наочності використовуючи таблиці чи моделі.



3. Довіра через позиціонування – створюючи імідж за рахунок тлумачення і поширення своїх поглядів та підтримки курсу, лідери формують довіру.

4. Розширення повноважень через позитивний егоїзм – розширення зони відповідальності необхідно, і це передбачає чесну оцінку себе та інших, для того щоб викликати довіру оточуючих.

Позитивний егоїзм пов'язаний із емоційною зрілістю, яка виражається в п'яти ключових здібностях:

- 1) прийняти інших такими, якими вони є;
- 2) підходити до питань, з огляду на ситуацію сьогодення;
- 3) проявляти до інших шанобливу увагу;
- 4) довіряти іншим, навіть якщо ризики великі;
- 5) працювати, не чекаючи постійного схвалення і визнання.

Бенніс і Нанус особливо підкреслили одну спільну якість лідерів – їх ставлення до невдач як до пізнавального досвіду. Стиль лідерства, про який писали Бенніс і Нанус, названий трансформаційним, оскільки припускав делегування повноважень іншим людям, дозволяючи їм втілювати цілі в життя. Трансформаційний стиль лідерства мотивує за допомогою ідентифікації з поглядами лідера, притягаючи, а не підштовхуючи до нього оточуючих. Виділяються чотири елементи делегування:

- 1) значимість – виділяє з натовпу;
- 2) компетенція – розвиток і навчання «в процесі»;
- 3) партнерство – почуття спільності інтересів і участі в спільній справі;
- 4) задоволення – здатність отримувати задоволення від роботи.

Чотири загальні характеристики трансформаційних лідерів, про яких зазначено вище, породжують чотири варіанти стратегії лідера.

1. Розробка незаперечної мети: лідер повинен розвивати і транслювати імідж, або бачення реалістичного і привабливого майбутнього організації.

2. Переведення сенсу в соціальну архітектуру: соціальна архітектура – це віртуальна освіта, яка переводить хаос організації в якесь значення. Хоча вона і близька корпоративній культурі, соціальна архітектура точніше в визначенні смислів: її можна оцінити і, в якійсь мірі, контролювати. Виділяють три стилі соціальної архітектури: формальну, колегіальну і персоналізовану.

3. Імідж організації в зовнішньому світі: позиціонування організації описується як процес пошуку життєздатної ніші в світі. Тому все повинно відповідати зовнішнім і внутрішнім умовам організації.

4. Розвиток організаційного пізнання: хороші лідери є експертами з питань розвитку організації і можуть допомогти направити або поліпшити в ній процес навчання.

На думку Бенніса і Нануса, кінцевий результат трансформаційного лідерства – це делегування повноважень оточенню і підтримка культури, яка допоможе співробітникам відчувати цінність своєї роботи. Подібну культуру завжди супроводжують більш високі прибутки і зарплати, якщо вона дійсно працює.

### *Інноваційне лідерство*

Професор менеджменту Ричард Л. Дафт пов'язує інноваційне лідерство з необхідністю проведення постійних трансформацій в організаціях, що відповідають стрімким соціальним, економічним і технологічним змінам. Інноваційне лідерство виникає в організаціях, здатних постійно змінюватися і адаптуватися, і пов'язане з діяльністю менеджерів, в обов'язки яких входить розробка і реалізація корпоративних концепцій введення інновацій, з мотивацією і підтримкою підлеглих в період складних перетворень.

Дослідниками виявлено, що лідер-інноватор, успішно здійснює трансформації, володіє певними характеристиками активності:

- підтримує зміни, проявляє сміливість;
- вірить у здатності співробітників;
- здатний сформулювати і відстояти цінності змін, може визнати власні помилки і навчитися на них;
- здатний здійснювати керівництво в складних, невизначених умовах;
- бачить картину майбутнього і може дохідливо її описати.

### *Відповідальне лідерство*

Ідея відповідального лідерства є невід'ємною частиною концепції корпоративної соціальної відповідальності. Організації стають успішними завдяки лідерам. Більшість сучасних компаній працюють в умовах глобальної економіки. Результати їх діяльності торкаються інтересів багатьох сторін внутрішніх так і зовнішніх. Жодна з ініціатив щодо покращення діяльності неможливо без фундаменту у вигляді концептуальних і практичних основ відповідального лідерства, яке об'єднує людей, планету, прибуток і моральні принципи.

### *Лідерство служіння*

У 1970 р. Роберт Грінліф висловив думку про необхідність зміни філософії управління та поглядів на менеджмент, які тоді панували у США, а також запропонував нову концепцію, яку назвав «лідерство служіння» («servant leadership»).

Роберт Грінліф «перевернув» традиційну піраміду влади та наголосив на необхідності лідерам та управлінцям в першу чергу звертати увагу на потреби та цінності своїх послідовників.

Автор розрізняв лідерів, які перш за все прагнуть бути першими, управляти та лідерів, які в першу чергу хочуть служити іншим.

«Лідер-служитель є передусім слугою, його діяльність починається із щирого та природного бажання служити іншим, служити перш за все, на противагу бажанню сили, впливу, слави чи багатства». Багатьом здається, що ці два слова – лідерство і служіння – взагалі не можуть бути поєднані, що лідер і слуга – зовсім різні люди, діяльність яких кардинально відрізняється. Однак якщо поміркувати трошки довше та пригадати лідерів, які справді вплинули на наше особистісне зростання, стане зрозумілим, що їх об'єднують такі риси як повага до інших, вміння слухати, здатність надихати, головною цінністю для

них є людина та стосунки з іншими, а основним завданням – розуміти потреби тих, хто поруч та допомагати їм задовольняти їх.

У такому ракурсі поняття лідера, який служить, стає більш зрозумілим. Проте одразу ж з'являється інше уявлення, що такий лідер є перш за все слугою. Щойно співробітник підходить до кабінету, бос уже вітає його із чашечкою чаю чи кави, протягом дня заходить та впевнюється, що справи йдуть добре та чи не потрібна допомога. Під час роботи над проектами, такий лідер завжди готовий виконувати найнуднішу та найбруднішу роботу. Якою б приємною не здавалась ця картина, справжній лідер, який служить, не такий. Так, він поруч та готовий прийти на допомогу, проте він залишається лідером, якого поважають та підтримують.

Лідерство служіння – не просто стиль лідерства чи набір певних рис. Це – філософія, за якої особистість взаємодіє з іншими (підлеглими чи колегами) на основі отриманого авторитету, а не з позицій чи титулів. Авторитетна фігура намагається піклуватись про тих, хто навколо. Ідея лідера, який служить, існувала досить давно, проте саме Р. Грінліф висловив ідею про необхідність реалізовувати цю філософію на практиці. Він описав концепцію лідерства служіння та визначив її основні принципи:

- слухання (уміння дати можливість іншим висловлюватись, справді слухаючи);
- емпатія (здатність розуміти емоції інших людей та відповідно на них реагувати);
- зцілення (уміння допомагати іншим у вирішенні внутрішніх конфліктів та сприяння становленню цілісної особистості);
- усвідомленість та самоусвідомленість (вміння помічати деталі навколо, бути уважним до тих, хто поруч; знання про себе, свої можливості, об'єктивна самооцінка);
- переконання (здатність доводити свою думку, не використовуючи авторитет чи авторитарність, давати можливість іншим висловлюватись); - прогнозування (уміння аналізувати попередні ситуації та робити відповідні висновки щодо майбутнього);
- відповідальне управління (характеристика організації, яка полягає в умінні піклуватись про інтереси як клієнтів, так і співробітників);
- відданість особистісному зростанню кожного (переконання у цінності кожного та сприяння професіональному та особистісному розвитку);
- розбудова громади (усвідомлення того, що команда є важливим елементом у розвитку особистості, та забезпечення атмосфери довіри та підтримки, які є ознакою справжньої згуртованості).

Бути лідером, який служить, не просто, але ця філософія приносить свої результати у довгостороковому періоді. Це не лише набір технік та маніпуляцій, це – стиль життя та вплив власною особистістю через цінності та відповідне ставлення до інших. У команді, побудованій на принципах лідерства служіння, стосунки тепліші та сповнені довіри. Такі колективи досягають результатів та отримують задоволення від спільної діяльності.

## Тема 3. НАУКОВІ ПІДХОДИ ДО ВИВЧЕННЯ ЛІДЕРСТВА

### Основні питання:

- 3.1. Ситуаційний підхід до вивчення лідерства.
- 3.2. Системний підхід до вивчення лідерства.
- 3.3. Причинно-наслідковий підхід до вивчення лідерства.

### 3.1. Ситуаційний підхід до вивчення лідерства

У ситуаційному підході особливістю управління вважається можливість зміни окремих складових і підходів у лідерстві залежно від ситуації, ситуативного використання влади та зосередження впливу на актуальних напрямках. Помічено, що залежно від ситуації керівники можуть проявляти ті чи інші свої якості, що може позитивно чи негативно впливати на подальше розгортання подій у кризовій ситуації. Слід зважати на те, що ефективність стилю управління значною мірою залежить від конкретної ситуації. Відповідно, зміна ситуації призводить до зміни стилю керівництва.

Вивчення ситуаційного підходу має зосереджуватися на виявленні співвідношення між особистими якостями керівника та його поведінкою. Звісно, якості керівника формуються значний період часу, а поведінка є більшою мірою залежною від конкретної ситуації. Тут варто зважати на стрес-стійкість керівника. Адже стресові ситуації – це повсякденність у керуванні трудовими колективами: вирішувати треба значну кількість оперативних проблем. Вирішення цих оперативних проблем лежить у площині стилів поведінки та особистісних якостей керівника.

Ситуаційний підхід управління досліджували науковці та практики. Р. Лайкерт запропонував чотири системи для підбору стилю лідерства для конкретної ситуації:

- 1) експлуаторсько-авторитарний;
- 2) доброзичливо-авторитарний;
- 3) консультативно-демократичний;
- 4) підхід, що заснований на участі.

Т. Мітчелл і Р. Хаус розробили ситуаційну модель «шлях-ціль», яка за своєю сутністю моделює ситуацію: працівник виконує роботу та усвідомлює те, що за виконану ним роботу він отримає винагорода.

Для антикризового менеджменту доречною є ситуативна теорія управління життєвого циклу П. Херсі та К. Блейчарда. Ця теорія базується на тому, що стилі керівництва залежать від зрілості виконавців. Тобто, стиль керівника може корегуватися залежно від того, з ким вирішує питання керівник: початківець, фахівець чи висококваліфікований професіонал.

Подібним до цього підходу є стиль, що базується на вертикальних попарних зв'язках Д. Гріна: стосунки керівника з різними підлеглими можуть суттєво відрізнятися.

У будь-якому випадку кожен керівник зі своїми особливостями характеру, рівнем кваліфікації, власним досвідом та спрямованістю на

результат обирає, розвиває та використовує свій власний, притаманний лише йому стиль керівництва. А от вже успішність керування колективом проглядається у конкретних ситуаціях, особливо у передкризових і кризових ситуаціях.

Ситуації є непередбачувані. Саме вони часто бувають кризовими. Тут на допомогу керівнику приходять обізнаність, досвід і рішучість. У кризовій ситуації проявляються, як правило, пригнічені чи скриті риси характеру. Зазначене є важливим як для керівника, так і для працівників. Саме тут слід звернути увагу на необхідність взаємної узгодженості у діях працівника та керівника.

Кожна проблемна ситуація має вирішуватися такими шляхами:

- різностороння інформованість про неї тих, хто має безпосереднє до неї відношення;
- проявлення ініціативності; вміння відстоювати власну думку;
- прийняття зважених управлінських рішень;
- недопущення чи вирішення конфліктних ситуацій; критичний аналіз результатів після завершення ситуації.



Рис. 3.1. Класифікація кризових ситуацій

### 3.2. Системний підхід до вивчення лідерства

Ситуаційний підхід базується на теорії систем. Під системою ми розуміємо такий набір взаємопов'язаних елементів, які можемо кількісно чи якісно оцінити, кожен з цих елементів може позитивно чи негативно впливати на інші, між елементами є взаємозв'язки, а система може оцінюватися як з середини, так і ззовні.

Мінімальним набором елементів системи управління людьми у виробничому процесі є керівник, підлеглий та взаємозв'язок між ними. На практиці цих елементів набагато більше. Але сутність від їх кількості не змінюється. Ускладнюються тільки процеси.

У нормальній (штатній) чи кризовій ситуації система пристосовується до ситуації шляхом зміни характеристик елементів і посиленням або

послабленням взаємозв'язків між елементами. Слід зауважити, що система на практиці завжди трансформується, модифікується, видозмінюється залежно від конкретних внутрішніх і зовнішніх умов. Інакше система може припинити своє існування.

**Системний підхід у лідерстві** використовується з метою зведення складного завдання з управління колективом до певної кількості простих завдань (процесів) зі збереженням взаємозв'язків з метою досягнення мети. За великим рахунком системний підхід для лідера – це спосіб мислення стосовно планування, організації, мотивації та управління у колективі.

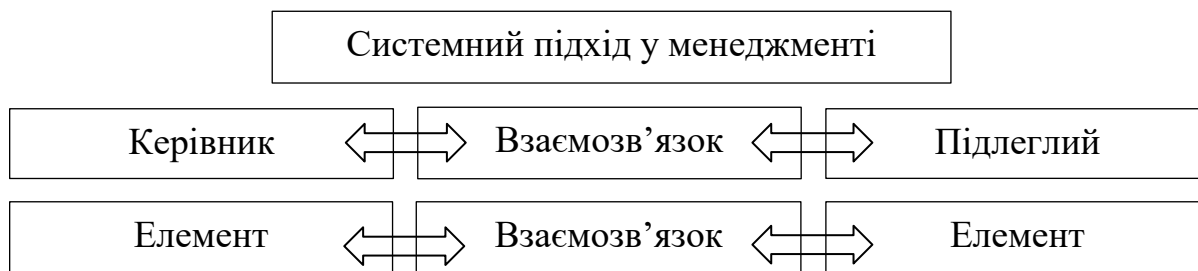


Рис. 3.2. Складові системного підходу

З метою якісного використання системного підходу лідером слід притримуватися таких основних положень:

- процес прийняття управлінського рішення розпочинається з постановки мети;
- проблема розглядається як єдине ціле (тобто як система);
- виявляються елементи та взаємозв'язки у системі;
- прогноуються та передбачаються можливі наслідки у функціонуванні системи;
- аналізуються можливі альтернативні шляхи досягнення мети;
- виявляються елементи та взаємозв'язки, які можуть вступати у конфлікт.

Важливим у системному підході є поняття «підсистема». Можливості Людини обмежені. Жоден лідер не може осягнути значні обсяги інформації, що генеруються у його оточенні. Тому лідер має складні системи розбивати на підсистеми. Кожна з підсистем володіє якоюсь ознакою частини системи та має характерні риси. Вона обов'язково взаємопов'язана з іншими підсистемами. Проте підсистему можна розглянути як самостійну систему меншого розміру.

До підсистем у системному підході висувають певні вимоги:

- підсистема має бути такою, що впливатиме на досягнення кінцевої мети функціонування системи;
- підсистема має бути створеною таким чином, щоб були у наявності функціональні зв'язки між нею та системою в цілому;
- підсистема має здійснювати функціональний внесок у ви-конання завдань системи.

Отже, важливим у системному підході до вивчення лідерства є те, що кожен елемент системи має розглядатися автономно у структурі. При цьому варто враховувати те, що кожен елемент має різну природу (може оцінюватися якісно та кількісно, бути із зовнішньою чи внутрішньою оцінками тощо). У керуванні людьми ще важливо, щоб враховувалася специфічність кожної особистості.

### **3.3. Причинно-наслідковий підхід до вивчення лідерства**

Основа підходу спирається на теорію атрибуції, тобто пояснює причинно-наслідковий зв'язок у подіях. Лідер має зважати на те, що член колективу вважає саме причиною, а що є наслідком події для нього. Висновок лідера про причину та наслідок є важливим для управління колективом, адже непорозуміння у цих категоріях може призвести до кризової ситуації.

Спостерігаючи за роботою підлеглих у колективі, сам лідер отримує масу інформації про те, як функціонує цей колектив. Особливої уваги він приділяє поведінці кожного і залежно від висновків обирає такий стиль своєї поведінки, щоб належним чином реагувати на поведінку члена колективу. Реакція на поведінку члена є наслідком стосовно цієї поведінки, де сама поведінка стала причиною. У продовження цього слід зазначити, що реакція на поведінку та поведінка залежно від реакції є ланцюжковим процесом.

У цьому процесі глобально розглядаються тільки дві категорії – причина та наслідок. Проте різноманіття відтінків у відносинах породжує багатопросторову систему взаємодій, яка до цього ж є динамічно розвиваючою. Загалом це досить складне завдання для формалізації функціонування системи. До того ж, на систему суттєвий вплив здійснює зовнішнє середовище, яке ще більш насичене «причинами» та «наслідками».

Підхід припускає, що відомості про причину (чи причини), яка створила ситуацію, посилює розуміння лідером і підвищення рівня його здатності передбачити реакцію у колективі на конкретну ситуацію. Загалом, причинно-наслідковий підхід намагається відповісти на запитання: «Чому ті чи інші люди поведуться так або інакше у при наявності певних причин, які створюють конкретну ситуацію»?

На практиці у лідера відсутня можливість постійно спостерігати за кожним членом колективу. У зв'язку з цим у нього є менше інформації про процеси, причини та ситуації. Зазначене призводить до браку інформації та в окремих випадках може створити ситуацію, яку класифікують як кризова. Вже за наявності цієї кризової ситуації можна здійснювати аналізування причин її створення. Якісний аналіз причин створення кризової ситуації надає можливість у майбутньому уникати подібних ситуацій.

Визначальна роль лідера у причинно-наслідковому підході вивчення лідерства є його роль як аналізатора інформації. Відповідно, сам лідер має володіти здібностями до цього, а значить має мати гарну пам'ять, логічне мислення, математичні здібності, спостережливість, неупередженість суджень.

Для виявлення причин лідер має отримати три такі різновиди інформації про поведінку підлеглого:

- 1) ступінь відмінності;
- 2) наявність послідовності;
- 3) ступінь унікальності.

Ступінь відмінності проявляється у спостереженні за реальною поведінкою та тією, яка має бути, на думку лідера, для виконання конкретного завдання. Наявність послідовності показує лідеру те, чи вірно виконуються підлеглим поставлені завдання. Для лідера важливі знання про унікальність поведінки. Адже для різного класу задач унікальність може бути як корисна, так і шкідлива. Відповідно, ці три різновиди інформації у комплексі надають розуміння лідеру про причини, становище та наслідки дій.

Вже на основі отриманої інформації та власного досвіду лідер може залучати до регулювання процесу функціонування організаційної структури відповідні атрибутивні регулятори, а в окремих випадках бар'єри чи навіть перешкоди, за необхідності. Таким чином лідер регулює процеси у групі з метою недопущення кризових ситуацій в колективі.

## **Тема 4. СТИЛЬ ЛІДЕРСТВА В МЕНЕДЖМЕНТІ ТА ПІДХОДИ ДО ЙОГО ФОРМУВАННЯ**

### **Основні питання:**

- 4.1. Стили лідерства в менеджменті підприємства.
- 4.2. Стиль лідерства в системі основних категорій менеджменту підприємства.
- 4.3. Формування стилю лідерства.
- 4.4. Взаємозв'язок стилів лідерства та ефективного функціонування організації.

### **4.1. Стили лідерства в менеджменті підприємства**

Практика свідчить, що на ефективність управління персоналом і якість роботи підприємства в цілому важливий вплив робить стиль лідерства в організації.

**Стиль лідерства** – явище суворо індивідуальне, оскільки воно визначається специфічними характеристиками конкретної особи і виражає особливості роботи з персоналом, а також технологію ухвалення рішення саме цією особою. Регламентується стиль особистими якостями керівника. Проблема вибору стилю керівництва організацією є однією з основних при здійсненні управління.

Відмінність між статусом лідера і формального керівника впливає з особливостей ролі та функцій, які вони виконують. Керівництво передбачає монополію на прийняття рішень і контроль за процесом їх виконання. Лідер не узурпує право приймати рішення, а навпаки, запрошує до цього кожного



співробітника. У результаті змінюється статус кожного працівника. Якщо керівник протистоїть групі підлеглих, є зовнішньою силою, то лідер перетворює колектив у єдину команду.

Феномен лідерства ґрунтується на авторитеті керівника. Розрізняють формальний, особистий і повний авторитет.

**Формальний авторитет** керівника впливає з його прав як посадової особи розпоряджатися підлеглими, спрямовувати, мотивувати і контролювати їх працю та поведінку.

**Особистий авторитет** ґрунтується на його особистих якостях керівника як людини (толерантність, товариськість, компетентність, логічність).

**Повний авторитет керівника**, або авторитет лідера, виявляється під час поєднання формального й особистого авторитетів особи, яка займає керівну посаду.

**Лідер** – це людина, здатна впливати на окрему особу, соціальну групу, трудовий колектив і спрямовувати їх зусилля на досягнення цілей організації.

У темі 1 було відзначено, що поняття «лідерство» включає такі фактори:

- характеристика лідера;
- позиція, потреба, інші характеристики його послідовників;
- характеристика організації: її мета, структура та головні завдання;
- соціально-економічне і політичне середовище. На думку МакГрегора,

лідерство не є властивістю особи, а вплив лідерства виявляється у формуванні настрою, бажань та інтересів колективу у бізнес-процесах.

Опитування менеджерів європейських компаній свідчить, що найважливішими лідерськими характеристиками керівника є:

- 1) здатність керівника-лідера формувати ефективну команду;
- 2) здатність прислуховуватися до думок і порад колег та підлеглих;
- 3) здатність приймати самостійні рішення;
- 4) здатність залучати інших до реалізації рішень.

Згідно з особистою теорією лідерства, також відомою під назвою теорії великих людей, найкращі з керівників володіють певною сукупністю загальних для всіх особистих якостей. Розвиваючи цю думку, можна стверджувати: якби ці якості були визначеними, люди навчилися б виховувати їх у собі і таким чином ставати ефективними керівниками. Деякі з цих вивчених якостей – це рівень інтелекту та знань, вражаюча зовнішність, чесність, здоровий глузд, ініціативність, соціальна й економічна освіти та високий рівень впевненості в собі.

Відповідно до поведінкового підходу до лідерства ефективність визначається не особистими якостями керівника, а його манерою ставлення до підлеглих (стиль керівництва). Однак більш пізні дослідження свідчать, що в ефективності керівництва вирішальну роль можуть відігравати додаткові фактори. До таких ситуаційних факторів належать потреби й особисті якості підлеглих, характер завдань, вимоги та впливи середовища, а також інформація, яку має керівник.

Тому в сучасній теорії лідерства дотримуються ситуаційного підходу. Вчені намагаються визначити, які стилі поведінки й особисті якості найкраще

відповідають певним ситуаціям. Керівник-лідер має вміти поводитися по-різному в різних ситуаціях.

Робота керівника та його поведінки стосовно підлеглих набуває такої форми, як стиль керівництва.

**Стиль керівництва** – це сукупність принципів і методів управління, що найчастіше застосовуються, або така манера поведінки керівника стосовно підлеглих, що виявляється у тому, якими способами керівник виконує свої функції, як він заохочує колектив до творчого й ініціативного виконання завдань, як контролює діяльність підлеглих.

Розрізняють такі фактори, що визначають об'єктивність формування стилю керівництва:

- закономірність управління;
- особливості сфери діяльності підприємства;
- рівень ієрархії в управлінні;
- соціально-психологічні особливості підлеглих;
- стиль роботи керівників вищої ланки. Індивідуальними факторами є:
- ступінь володіння керівника знаннями сучасного наукового менеджменту;
- культурно-моральний рівень менеджера;
- ступінь відповідності особистих якостей менеджера до характеру об'єкта управління;
- життєві установки та цінності менеджера;
- практичний досвід і дійові якості менеджера;
- рівень уміння спілкуватись з людьми в процесі управління.

У стилі керівництва будь-якого менеджера можливі суперечності між здобутими знаннями, раціональними принципами, методами управління і ступенем володіння ними, ступенем володіння теорією та практикою стилю роботи та ін.

На сьогодні існує багато різних компаній, організацій та установ, які функціонують в різних сферах економіки, але не всі вони є успішними. Одні організації досягають успіху і інтегрують, виходячи на світовий ринок, чи розширюють сферу діяльності тим самим збільшуючи свій капітал, але ж є компанії та організації в занепаді чи ще гірше: на грані банкрутства. На думку науковців з менеджменту головна причина криється в ефективному та динамічному керівництві, в талановитих та вмілих робітниках та правильно обраному стилю керівництва.

Проблеми лідерства являються ключовими для досягнення організаційної ефективності. З однієї сторони, лідерство розглядається як наявність певного набору якостей, які притаманні тим, хто успішно спричиняє вплив на інших, з іншої, лідерство – це процес несилового впливу у напрямку досягнення організацією своїх цілей.

Для того, щоб організація ефективно виконувала свої задачі необхідно забезпечити виконання всіх функцій управління.

**Лідерство** виступає видом діяльності, який пронизує всю систему управління. Неможливо ефективно виконувати функції планування, організації,

мотивації і контролю, якщо немає ефективного керівництва і лідерів, здатних заохочувати інших працівників, позитивно впливати на них і вести за собою, тим самим досягаючи встановлених кінцевих результатів.

Лідерство як складний соціально-психологічний процес групового розвитку диференціюється за різними ознаками.

1. За змістом діяльності: лідер-натхненник, що пропонує програму поведінки; лідер-виконавець, що забезпечує виконання вже прийнятої програми; лідер, який одночасно є і натхненником, і організатором.

2. За характером діяльності: універсальний, що постійно проявляє свої якості лідера; ситуаційний – якості лідера проявляються лише в певних, специфічних ситуаціях.

3. За стилем лідерства: авторитарний, демократичний, ліберальний.

Як у вітчизняній, так і у зарубіжній літературі найбільш поширеною є класифікація лідерства за стилем.

**Стиль** – поняття багатозначне. В психології під стилем мається на увазі цілісна відносно стійка система способів діяльності, що забезпечує ефективне виконання суб'єктом своїх функцій.

При авторитарному (диктаторському) стилі лідер володіє достатньою владою, щоб нав'язувати свою волю підлеглим і без коливань проводити в життя прийняті рішення, використовуючи адміністративні методи впливу на підлеглих. Тобто авторитарному стилю притаманна висока концентрація вдала в руках керівника, причому він одноосібно розв'язує всі питання управління виробництвом, не враховуючи думки про це підлеглих, часто втручається в дії керівників нижчого ступеня, зв'язує їх ініціативу.

#### **4.2. Стиль лідерства в системі основних категорій менеджменту підприємства**

Починаючи з 30-х рр. минулого століття, в менеджменті ведеться вивчення феномена стилів керівництва. Накопичено великий емпіричний матеріал, побудовано багато теоретичних моделей, які розрізняють на різній основі стилі керівництва.

У своїх працях автори Р. Блейк та Д. Моутон, М. Виноградський, В. Гладунський, А. Гончаров, О. Донченко, О.Є. Кузьмін, К. Левін, Д. МакГрегор, В. Терещенко та ін. розкривають сутність поняття «стиль керівництва», види стилів керівництва, підходи щодо їх вибору. Переважна частина визначень «стилю керівництва» зводиться до сукупності характерних для менеджера прийомів і способів вирішення задач управління, тобто стиль керівництва розглядають як систему постійно застосовуваних методів керівництва. Аналіз літературних джерел свідчить про те, що в зарубіжних виданнях не існує диференціації понять «стилю лідерства» і «стилю керівництва», стиль і метод керівництва існують у певній єдності, не виділені характерні риси стилю керівництва (табл. 4.1).

## Підходи до визначення поняття «стиль керівництва»

Автор	Визначення
1	2
К. Левін	«здатність менеджера проводити індивідуумів і групи людей, щоб спонукати їх працювати з метою досягнення цілей підприємства».
Р. Блейк, Дж. Моутон	«спосіб, система методів впливу керівника на підлеглих».
О. Кузьмін, Н. Мала, О. Мельник, І. Процик	«характерна манера поведінки керівника, що переважає в його управлінській діяльності та за допомогою якої управлінець може впливати на підлеглих та стимулювати їх для досягнення цілей організації».
Л. Федулова	«сукупність найчастіше застосовуваних менеджером принципів і методів управління».
О. Моргулець	«гнучка манера поведінки керівника, щодо співробітників, яка змінюється в часі залежно від ситуації і виявляється в способах виконання управлінських робіт, підпорядкованих керівнику співробітників».
Р. Пушкар, Н. Тарнавська	«манера стосунків керівника з підлеглими, ступінь зусиль, яких він прикладає, щоб вплинути на них, спонукати їх до досягнення цілей організації; ступінь делегування повноважень, типи влади, які він використовує та його ставлення до виробничих завдань і людських стосунків в колективі».
Л. Дідковська, П. Гордієнко	Відносно стійка система способів, методів і форм практичної діяльності менеджера
А. Гаврилишин	«прояв певних особистих якостей керівника у його стосунках із підлеглими, способах розв'язання виробничих та інших проблем».
А.Ройтман, В.Толок	«система постійно застосовуваних методів керівництва».
М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі	«узагальнені види поведінки керівника в стосунках з підлеглими в процесі досягнення поставлених цілей».
Г. Гібш, М. Форверг	«спосіб, яким здійснюється функція керівництва особами, що її виконують у певній групі».

Визначення літературних джерел дало змогу уточнити сутність поняття «стиль керівництва».

**Стиль керівництва** – це стиль поведінки керівника щодо своїх підлеглих, який змінюється залежно від ситуації, охоплює суб'єктивно-психологічні характеристики керівника і є спрямованим на досягнення поставлених завдань. **Поведінка** – сукупність дій і вчинків, спосіб життя, певні дії, уміння поводити себе відповідно до встановлених правил.

Керівник в більшості випадків схильний здійснювати який-небудь один стиль – авторитарний, демократичний або ліберальний стиль. Серед них головну роль відіграє ситуація.

В теорії менеджменту найбільш розповсюдженою є класифікація стилів керівництва, що запропонована німецьким дослідником К. Левіним. В своїх дослідженнях автор визначає три основних стили керівництва: авторитарний

(автократичний, директивний, адміністративний), демократичний (колегіальний) і ліберальний (нейтральний або поблажливий) стилі керівництва (табл. 4.2).

Таблиця 4.2.

Порівняльна характеристика основних стилів керівництва

АВТОРИТАРНИЙ (директивний, автократичний)	ДЕМОКРАТИЧНИЙ (колегіальний, кооперативний)	ЛІБЕРАЛЬНИЙ (нейтральний або поблажливий)
1	2	3
<b>ПОВНОВАЖЕННЯ</b>		
Все зосереджує на собі (надмірна централізація влади)	Ділить з працівниками.	За краще діяти за вказівкою зверху.
<b>ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ</b>		
Замикає на собі.	Ділить з підлеглими.	Намагається зменшити свою відповідальність.
<b>ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ</b>		
Приймає і скасовує одноосібно.	Залучає підлеглих до підготовки і ухвалення рішень.	Обходить рішення, постійно відкладає або перекладає на інших.
<b>СТАВЛЕННЯ ДО САМОСТІЙНОСТІ ПІДЛЕГЛИХ.</b>		
Нав'язує свою думку, припиняє думки, погляди, ідеї, що суперечать керівництву.	Надає і заохочує самостійність підлеглим, адекватна їх кваліфікації і виконуваних функцій.	Надає підлеглих самим собі; Сам несамостійний (легко піддається впливу ззовні).
<b>МЕТОДИ КЕРІВНИЦТВА</b>		
Найчастіше наказує, примушує, примушує; часто робить зауваження, використовує своє вольовий тиск; методи переконання, роз'яснення, прохання.	Найчастіше звертається за порадою, переконує, стимулює, служить прикладом ввічливості.	Вмовляє, частіше просить, залякує на словах; виконує переважно функції представництва.
<b>КОНТРОЛЬ РОБОТИ</b>		
Втручається в дії підлеглих, дріб'язково опікується, чіпляється несправедливо.	Найчастіше відзначає успіхи, хвалить виконавців, забезпечує справедливую оцінку праці підлеглих.	Контролює від випадку до випадку, стихійно, система контролю відсутня.
<b>ХАРАКТЕР</b>		
Не дозволяє давати раду, грубий і несправедливий в зауваженнях.	Регулярно радиться, прислухається до думки колег, справедливо вимагає.	Підлеглі частіше дають поради, вимагає не регулярно.
<b>СТАВЛЕННЯ ДО КРИТИКИ</b>		
Негативне, не визнає критики в свою адресу.	Не ображається, адекватно реагує, завжди прислухається.	Критику вислуховує, але недоліки, поведінка не коригує, роботу не виправляє.
<b>СТАВЛЕННЯ ДО НОВОВВЕДЕНЬ</b>		
Консервативний, визнає тільки свою ініціативу.	Новатор, підтримує ініціативу інших.	Уникає всіляких починань, боїться ініціативи.

## Продовження таблиці 4.2

1	2	3
<b>КОНТАКТ З ПІДЛЕГЛИМИ</b>		
Свідомо обмежує контакти з підлеглими, тримає їх на відстані.	Спілкується регулярно, інформує про проблеми.	Зазнає труднощів у спілкуванні, спілкується від випадку до випадку, без особливого бажання.
<b>ТАКТ У СПІЛКУВАННІ</b>		
Звертається, не рахуючись з нормами моралі, грубий, принижує особистість.	Ввічливий, доброзичливий, не принижує гідність особистості, шанобливе ставлення до людей.	У спілкуванні байдужий, не бачить особистості.
<b>ОЦІНКА СЕБЕ</b>		
Вважає себе незамінним, протиставляє себе колективу, відмовляється від само коригування, знижений самоконтроль.	Нічим не виявляє переваги, не протиставляє себе колективу, адекватна самооцінка.	Терпить позицію залежного, і йде на поводу у підлеглих.
<b>ПРОДУКТИВНІСТЬ РОБОТИ ЗА ВІДСУТНОСТІ КЕРІВНИКА.</b>		
Знижується	Не гірше	Краще

1. Авторитарний стиль керівництва характеризується надмірною централізацією влади, централізованою постановкою завдань, єдиноосібним вирішенням усіх питань, що стосуються діяльності організації, жорстким контролем, обмеженням контактів із підлеглими і як наслідок підвищеною конфліктністю.

Надмірна централізація виступає недоліком авторитарного стилю керівництва, що виражається у стриманості самостійності підлеглих, недопущення прояву ініціативи, низькій задоволеності персоналу своєю роботою. Незважаючи на недоліки, авторитарний стиль дозволяє у стислі терміни організувати роботу колективу, отримати швидкі результати в умовах вирішення складних завдань, що безсумнівно, є його перевагою.

2. Демократичний стиль керівництва характеризуються децентралізації влади, високим ступенем децентралізації повноважень, активною участю працівників у прийнятті управлінських рішень. Керівник у процесі управлінської діяльності взаємодіє з підлеглими, консультується щодо питань діяльності, відносини будуються на взаємній довірі. Створюється атмосфера, за якої виконання службових обов'язків стає привабливим, а досягнення успіху виступає винагородою.

Серед переваг демократичного стилю керівництва можна визначити: «стимулює ініціативу співробітників та їх творчу діяльність, підвищує задоволеність персоналу своєю роботою, їх самостійність у вирішенні завдань, знижує конфліктність у колективі та покращує соціально-психологічний клімат в організації». Недоліками демократичного стилю керівництва є: відсутність жорсткого контролю та централізованої постановки завдань; затягування процесу прийняття рішень; відсутність визначення чітких меж відповідальності за результати.

3. Ліберальний стиль керівництва полягає в тому, що керівник ставить перед виконавцями проблему, створює необхідні організаційні умови для їхньої роботи, надає повну свободу дій з мінімальним втручанням в роботу підлеглих. За собою керівник зберігає функції консультанта, експерта, який оцінює отримані результати. Для вирішення управлінських питань такий керівник використовує особисті зв'язки.

Головною перевагою ліберального стилю керівництва є повна свобода дій підлеглих. Зниження обсягів та якості роботи є суттєвим недоліком цього стилю керівництва.

Розглядаючи наведені підходи до визначення поняття «стиль керівництва» можна відзначити, що «найчастіше визначення стилю керівництва зводяться до сукупності характерних для менеджера прийомів і способів вирішення завдань управління». Стиль керівництва передбачає спосіб приведення організації до єдиного цілого, шляхом використання характерних для керівника прийомів, способів і форм вирішення завдань діяльності і досягнення встановлених цілей.

Зміст стилю керівництва вивчалоя відомими американською та європейською школами менеджменту. Так, американська школа вкладає у зміст стилю керівництва «поведінку керівника в процесі управління колективом з метою досягнення цілей організації». Європейська школа припускає, що «стиль керівництва – це діяльність керівника, що формується під впливом компетентності самого керівника, його підлеглих за умов тієї чи іншої ситуації».

Стиль керівництва представляє систему форм та методів впливу керівника на колектив у процесі виконання ними своїх посадових обов'язків. Керівник особисто не приймає участь в процесі трудової діяльності, його завдання – організувати діяльність підлеглих. Він постійно перебуває з ними у взаємодії застосовуючи методи керівного впливу (нагорода, покарання тощо) і у зв'язку з цим керівник оцінюється з боку колективу, що визначає значущість управлінської діяльності.

Стиль керівництва обумовлений характером цілей і завдань, що стоять перед організацією, посадовими вимогами, індивідуальною особистісною та професійною характеристикою як керівника, так і підлеглих.

Стиль керівництва формується під впливом багатьох факторів, які спричиняють об'єктивний та суб'єктивний вплив на поведінку колективу. Значний вплив на формування стилю керівництва можуть спричинити взаємовідносини між керівником та підлеглими. Разом з цим, моральні цінності та установки самого керівника також можуть впливати на взаємовідносини між членами колективу.

Отже, в процесі управлінської діяльності стиль керівництва формується індивідуально у кожного керівника, він властивий тільки цьому керівнику і відтворити його повністю неможливо. Обраний стиль керівництва може бути характеристикою якості діяльності керівника, його здатності забезпечувати та організувати ефективну управлінську діяльність, створювати соціально-

психологічний клімат, особливу робочу атмосферу, що сприятиме розвитку сприятливих взаємовідносин в колективі і дотриманню необхідної поведінки.

Таким чином, стиль керівництва виражається тими прийомами та методами, якими керівник впливає на якість виконання трудових обов'язків підлеглими. Стиль керівництва являє собою форму та мотиви поведінки керівника з метою реалізації функцій менеджменту, що визначає результати діяльності підприємства. Ступінь, до якої керівник делегує свої повноваження, типи влади, які він використовував, і його турбота, перш за все, про людські відносини або, перш за все, про виконання завдання – все відображає стиль керівництва, що характеризує даного лідера.

Стилі керівництва і поведінки керівника в різних виробничих ситуаціях при виконанні своїх функцій залежить як від об'єктивних умов, так і від своєрідності життєвого і професійного досвіду.

Керівники, як в іншому і всі люди, помітно різняться по тому, кому вони схильні приписувати відповідальність за свої вчинки. Якщо людина пояснює свою поведінку дією зовнішніх факторів, говорять про зовнішню або екстернарної локалізації контролю, якщо ж він бере відповідальність на себе, виділяють внутрішню або інтегральну.

Різні ситуаційні моделі допомагають усвідомити необхідність гнучкого підходу до керівництва. Щоб точно оцінити ситуацію, керівник повинен добре уявляти можливості підлеглих і свої власні, природу задачі, потреби, повноваження і якість інформації.

Керівник, який хоче працювати якомога ефективніше, отримати все, що можна від підлеглих, не може дозволити собі застосовувати якийсь один стиль керівництва протягом усієї своєї кар'єри. Швидше керівник повинен навчитися користуватися всіма стилями, методами і типами впливу, найбільш підходящими для конкретної ситуації.

Зараз стало зрозуміло, що самим ефективним стилем в сьогоденному мінливому світі є стиль адаптивний, або те, що Арджирис назвав стилем, орієнтованим на реальність, з одного боку, і ефективністю, з іншого. Це не означає, що особисті якості і поведінка не мають значення для керівництва. Навпаки, вони є суттєвими компонентами успіху.

### **4.3. Формування стилю лідерства**

Стиль лідерства займає чільне місце серед соціально-психологічних факторів успішного менеджменту. Передумовою ефективною діяльності керівників підприємств є формування у кожного з них необхідних професійно-ділових, організаторських і особистих якостей. Різні якості займають неоднакові місця: ввічливість, справедливість, працьовитість, чесність, принциповість, фаворитизм, зайва самовпевненість, відсутність особистої культури та вміння поводитися. Серед негативних стилів відзначається волюнтаристський, бюрократичний, пасивний та інші.

Для оцінки ефективності стилів управління американський вчений Р. Лайкерт запропонував розрахувати ліберально-авторитарний коефіцієнт (ЛАК),



як відношення визначених на основі експертизи сум ліберальних і авторитарних елементів в поведінці керівника. На його думку, в сучасних умовах оптимальна величина цього коефіцієнту складає 1,9. Тобто, для здобуття ефективних результатів керівники повинні застосовувати майже у два рази більше елементів переконання, ніж примусу.

При обранні стилю керівники повинні користуватися наступними критеріями:

- наявність достатньої інформації та досвіду у підлеглих;
- рівень вимог, які пред'являються до рішення;
- чіткість і структурованість проблеми;
- ступінь приналежності підлеглих до справ організації та необхідність узгоджувати з ними рішення;
- вірогідність того, що одноособове рішення здобуде підтримку виконавців;
- зацікавленість виконавців в досягненні цілей;
- ступінь вірогідності виникнення конфліктів між підлеглими в результаті прийняття рішення.

На стиль керівництва істотно впливає ситуація, своєрідність вирішуваних задач, кваліфікація і згуртованість членів колективу та інше. Наприклад, в критичній для організації ситуації навіть демократичний керівник буде вимушений використовувати більш жорсткі методи управління колективом.

Основними характерними рисами лідера є наступні.

Діловитість, яка проявляється у плановості, чіткій регламентації діяльності, високій організованості та практичності, конкретності та оперативності в роботі, умінні правильно маневрувати і швидко перебудовуватися, здатності оцінювати ситуацію.

Професійне здійснення розпорядчої діяльності, що передбачає наукову обґрунтованість рішень, що приймаються, високий демократизм управлінського процесу, здатність приймати одноособові рішення.

Уміння користуватися різноманітними методами і прийомами стимулювання за високопродуктивну і якісну роботу, накладання стягнень на підлеглих не принижуючи їх.

Ефективна поведінка, яка включає навички і засвоєння певних правил поведінки у суспільстві і побуті, перевірених багаторічною практикою. Лідер своєю поведінкою повинен постійно демонструвати чесність, певну мужність, говорити правду підлеглим, колегам по роботі і вищому керівництву, визнавати помилки, робити критичний самоаналіз своєї діяльності.

Уміння управляти своєю психікою та емоціями, яка проявляється у застосуванні таких психологічних методів, як ауторінг, медитація, рефлексія, уроки релаксації, вміння знімати емоційне, психічне, інтелектуальне, біологічне та інші види навантажень.

Урівноваженість і впевненість, що означає неприпустимість заклопотаного вигляду, здатність передавати працюючим мажорність настрою, заряд бадьорості і впевненості. Керівник повинен вірити у свою правоту, бути

сміливим, цілеспрямованим, рішучим і вміти ці якості демонструвати підлеглим.

Високий рівень особистої культури, що означає знання керівником норм міжособистого спілкування і дотримання правил службової етики. Лідер повинен шанобливо відноситися до людей та їх потреб, прагнень і запитів, вміти радитися з підлеглими і довіряти їм, критично оцінювати власні досягнення.

Особиста привабливість лідера, складовими якої є високі моральні якості і характеристики, психологічні знання і уміння, вміння себе показати.

Знання підлеглих, що дає змогу обирати ефективні методи впливу на конкретного працівника, які відповідають його психологічній структурі, цінним орієнтаціям, потребам та інтересам.

Ринкові умови господарювання вимагають від лідерів оволодіння нормами і правилами діяльності які позитивно зарекомендували себе:

1. Своєчасно вирішувати перспективні питання і негайно усувати труднощі, що виникають у повсякденній роботі.

2. В управлінні додержуватися плановості, самодисципліни, економії часу.

3. Не відкладати важливих справ на майбутнє, приймати конкретні рішення і впроваджувати їх.

4. Бути справедливим і вимогливим до підлеглих, не допускати фаворитизму.

5. Завжди заохочувати підлеглих за роботу, навчити їх працювати продуктивно, але не підміняти їх.

6. Надавати співробітникам максимальну самостійність і не сперечатися з ними щодо дрібниць.

7. Ніколи не підкреслювати свою владу і своє службове становище.

8. Для запобігання непорозуміння давати письмові розпорядження, особливо щодо відповідальних задач. Мати силу визначити свої помилки.

9. Не позбавляти ініціативи підлеглих і не карати їх за допущені помилки при виконанні корисної справи.

10. Поважати чужу думку, позитивно сприймати критику та ділові пропозиції. Не виступати першим на нарадах і зборах.

11. Бути ввічливим і терплячим, ніколи не проявляти роздратованості. Пам'ятати, що керівництво – це мистецтво.

12. Постійно зберігати почуття відповідальності за доручену справу.

13. Бути доброзичливим до колег по службі і підлеглих.

14. Розробляти і реалізовувати найкращі рішення, незважаючи на їх складність.

15. Завжди виконувати свої обіцянки.

16. Бути чесним, правдивим у вчинках, цікавитися всім новим і передовим, прагнути досягти успіху.

17. Постійно дбати про власне здоров'я і здоров'я підлеглих.

Найважливішими лідерськими навичками визначають:

1. Справжній лідер повинен вміти дивитися вперед. Він повинен вміти передбачати майбутнє і, виходячи зі свого бачення, спрямовувати свою команду вперед до мети.

2. Лідер повинен вміти стимулювати себе і свою команду. У будь-якій, навіть самої безвихідній ситуації лідер вірить в те, що вихід існує. Лідер повинен вміти надихати і спонукати інших до дії.

3. Розпізнавання слабких сигналів (чутливість). Лідер повинен бути уважний до змін, що відбуваються у зовнішньому світі, в його команді. Уміння отримувати зворотний зв'язок і швидко реагувати, упереджувати – значить бути на півкроку попереду всіх.

4. Гнучкість у поведінці. Лідер повинен вміти реагувати не тільки швидко, але і володіти різними стратегіями поведінки. До кожної людини повинен бути свій підхід, важливо його не тільки знайти, а діяти з позиції вииграш-вииграш, де обидві сторони отримують взаємну вигоду. І, звичайно, однією з найважливіших характеристик лідера може служити реалізація всіх цих навичок і умінь у поведінці. Будь-яке слово має втілюватися в діях і вчинках. Якщо лідер багато говорить і мало робить, довіра до нього різко падає.

Для успішного здійснення управління організацією, менеджери повинні мати необхідну підготовку з основ службової етики і спілкування з працюючими. У пригоді може стати досвід японського стилю, який одержав значне поширення у світі:

- розвиток колективної відповідальності замість персональної;
- широка участь працюючих в управлінні підприємством;
- впровадження ритуалів, звичаїв, традицій (щоденне співання гімну фірми, фізична зарядка, декларування заповідей);
- виховання почуття обов'язку і вірності фірмі;
- культ вірності слову;
- професійне зростання всього колективу, а не окремих працівників;
- обцинний принцип підпорядкування лідеру, а найвище стягнення – вилучення з общини;
- мотивація досягнень групових цілей;
- «доступність» керівника і безпосередня його участь у виробничих процесах, відмова від окремих кабінетів;
- увага неформальним контактам і групова оцінка працівника;
- повічне наймання на роботу;
- оплата праці залежно від стажу і віку;
- наймання на роботу за рекомендаційним листом штатних працівників фірми та їх матеріальною відповідальністю;
- повне охоплення професійним навчанням усіх працюючих; створення дієвого резерву кадрів.

Лідером не народжуються, лідером стають. Згідно з сучасними дослідженнями, лідерський потенціал є у кожного – питання в тому, яким чином його можна розвивати і до яких меж. Взагалі кажучи, існують лідери абсолютно різних форматів. А зростання лідера може проходити в кілька етапів, залежно від компетенцій і масштабів лідерства. Загалом, можна

визначити наступні етапи лідерського зростання: внутрішнє лідерство, ситуативне або контекстуальне лідерство (мікролідерство), командне або тактичне лідерство (макролідерство), системне або стратегічне лідерство (металідерство).

Якщо переносити теорії лідерства в сферу бізнесу, то, лідер не завжди є керівником і навпаки. Керівник – це часто формальна посада, що виконує контролюючі та координуючі функції, а лідерство – це, швидше, психологічний феномен. Добре, коли керівник займає лідируючу позицію і є натхненником і мотиватором колективу, за яким хочеться йти до досягнення нових цілей та взяття нових висот. Але часто це не так. Керівник займає виключно менеджерську позицію, в той час як лідером у колективі є зовсім інша людина. Проте, керівникові корисно бути лідером, тому що лідер є авторитетом в колективі, а отже, він витрачає значно менше зусиль для управління та делегування. Йому довіряють і його приклад наслідують. Значить, велика частина внутрішньої інформації в колективі проходить через нього, а отже, у нього значно більше зворотного зв'язку. Він знає про те, що відбувається в колективі, і з більшою вірогідністю може передбачити різні ситуації і заздалегідь спрогнозувати їх рішення.

#### **4.4. Взаємозв'язок стилів лідерства та ефективності функціонування організації**

В умовах сучасних викликів, небезпек і, разом з тим, нових можливостей головною проблемою є забезпечення функціонування організації та успішності її бізнес-процесів. За такої ситуації успішне функціонування організації дедалі більше пов'язують із використанням ефективних методів управління, які базуються на механізмах активізації трудової поведінки колективу, впровадженні сучасних методів управління та застосування лідерства. Серед провідних ідей розвитку організації відзначається доповнення класичних методів управління принципами лідерства. В ефективному та міцному ринковому бізнесі лідери повинні бути здатними протистояти нестабільності та високій конкуренції, що виникають внаслідок наслідків глобалізації.

Лідерство виступає формою прояву впливу на поведінку людей. Воно більшою мірою засноване на соціально-психологічних контактах й соціально-психологічних методах управління з метою досягнення цілей організації завдяки гармонізації її інтересів та інтересів команди лідера, прагнення досягнути синергетичного ефекту.

Лідерство як явищу притаманні наступні основні ознаки: вищий рівень активності та ініціативності індивіда при вирішенні командою спільних завдань; велика поінформованість щодо вирішення завдань, членів команди та ситуації в цілому; виражений вплив на інших членів команди; висока відповідність поведінки соціальним установкам, нормам і цінностям, які прийняті в команді та в організації; велика вираженість особистих якостей, еталонних для цієї ж команди.

Лідери визначають командні цінності, організаційну культуру, мотивацію працівників, толерантність до змін. Вони формують рівень виконання та ефективність інституційних стратегій. Зрозуміло, що лідерів можна знайти на будь-якому рівні організації, вони не є винятковими для керівництва. Проте успішним лідерам характерна спільна риса – здійснення впливу на оточення для отримання вигоди від ресурсів організації (людські, матеріальні, фінансові, інформаційні тощо). Лідерство виступає процесом використання непримусового впливу для формування цілей та культури команди та/або організації, мотивації поведінки для досягнення поставленої мети.

Стиль лідерства розглядається як один із найважливіших особистих впливів на інновації організації з боку лідерів, оскільки лідери можуть безпосередньо приймати рішення щодо впровадження нових ідей в організацію, встановлювати конкретні цілі та заохочувати інноваційні ініціативи підлеглих. Можна побачити, що стиль лідерства має важливий вплив на розвиток організації, особливо на ефективність інновацій.

Загальна концепція лідерства містить чинники, які дають змогу визначити природу лідерства в будь-яку мить, хоч і об'єднуються по-різному:

- особа та походження лідера, процес його становлення;
- характерні риси команди, її членів, якими керує лідер;
- характер взаємовідносин між лідером і членами команди;
- контекст або умови здійснення керівної ролі лідера;
- результати взаємодії між лідером і командою.

Застосовують два критерії поведінки лідера відповідно до визначення сутності лідерства:

- динаміка поведінки лідера: з позиції статичності – аналіз лише деяких наявних постійних якостей, необхідних лідеру; з позиції динаміки – аналіз зразків поведінки лідера, певних його дій;
- фактор ситуаційності: з позиції універсальності – виділення єдиного найкращого способу впливу; з позиції ситуаційності – аналіз зміни ситуації.

Стиль лідерства є індивідуальним явищем, оскільки воно визначається специфічними характеристиками конкретного індивіда, виражає особливості його взаємовідносин з людьми, відображає технологію його прийняття рішень. Стиль регламентується особистими якостями лідера.

Як складне, багатоелементне та системне явище стиль управління ґрунтується на синтезі соціальних, нормативних, організаційних, інформаційних і технічних параметрів здійснення управління. Стиль являє собою відображення в управлінській сфері єдності об'єктивного та суб'єктивного: наявного генофонду, інтелектуального розвитку, історичного досвіду та соціально-психологічного потенціалу й суб'єктивного фактора, задіяного в управлінні.

Стиль лідерства сприяє формуванню психологічного клімату у команді, впливає на рівень задоволення роботою, визначає продуктивність команди. Окрім цього, специфічні особливості організації та її підрозділів визначають стиль. Стиль формує сталу поведінку лідера відповідно до його особистісних і

психологічних особливостей. Також на стиль управління впливає обсяг делегування повноважень, форма влади, рівень налагодження відносин у команді, досягнення поставлених завдань.

Базовими ознаками стилів в управлінні є: цілеспрямованість; динамічність; гнучкість; суб'єктивність; об'єктивність; відповідність ситуації; актуальність; формується на особистісному характері індивіда; не є вродженою якістю; зумовленість корпоративною культурою організації та інше.

У попередній розділах було відзначено, що у сучасній теорії управління поширені різні класифікації стилів лідерства. Стиль лідера зачіпає питання методів, засобів, за допомогою яких він досягає успіху при вирішенні групових завдань. Чинниками, що впливають на вибір стилю управління, є: особистісний та емоційний склад; освітній та культурний рівні; рівень зрілості колективу та його згуртованість; обставини, що склалися; досвід та культурний рівень менеджера тощо.

До прикладу, розглянемо стилі лідерства відносно їх впливу на розвиток бізнесу:

- дисципліноване лідерство надає пріоритет плануванню часу, управлінню командою та контролю емоцій. Ефективність і цілеспрямованість є основними особливостями;

- далекоглядне лідерство характеризує відмінне спілкування та мотивування з чітким баченням майбутнього. Вони ставлять чіткі цілі та очікування;

- продумане лідерство має чітке бачення майбутнього, здатне визначити необхідні кроки для досягнення цілей. Експерти у плануванні та стратегії;

- лідерство формування відносин сприяє розвитку ділових відносин, побудованих на довірі та повазі. Вони послідовні, уважні та турботливі;

- адаптація стилів лідерства – це поєднання різних стилів лідерства, які мають унікальний вплив на розвиток бізнесу. Стилi включають авторитарне, демократичне, вільне лідерство, трансформаційне та транзакційне лідерство.

Життєвий цикл та кожен його етап у розвитку організації характеризується домінуючим стилем управління лідером (демократичним, авторитарним або ліберальним), що призначений для підтримки активного розвитку та зростання. Перші етапи у процесі створення та початкового зростання організації найчастіше робиться акцент виходу на ринок, що відображає свою специфіку в побудові відносин «керівник-підлеглий»: зазвичай, засновники організації орієнтуються на процес виробництва та продаж нових товарів або послуг; інтенсивне та більш неформальне спілкування між співробітниками; праця винагороджується відносно невисокою заробітною платою та обіцянкою майбутніх вигод від участі у розвитку, основою довіри є особистий авторитет лідера. Окрім того, чим більша організація, тим більше потрібно управлінських навичок для успішного управління бізнес-процесами та контролю якості виробленої продукції або надання послуг. У цей

час виникає криза лідерства, коли постає потреба в сильному лідері, який здатен до впровадження ефективних технологій управління.

На другому етапі (етап зростання) у реалізації стратегії організації головна роль відводиться новому лідеру, який спочатку переймає демократичний, дещо ліберальний стиль сформованого колективу, а потім на наступному етапі розвитку відбувається перехід до авторитарного. У цей час може виникнути загроза кризи автономії, що сприяє активації важелів адміністративного впливу.

На наступних етапах лідери мають вже чисто авторитарний стиль управління, формується нова команда, головна мета якої – становлення організації на ринку, підтримка іміджу та фірмового стилю, власної організаційної культури. Однак, серед недоліків адміністративного лідерства є бюрократизм, консервативність, відсутність нових ідей, що призводить до кризи чи санації організації. У результаті цього відбувається зміна стилю лідерства в сторону демократизації.

Цікавими є результати емпіричної роботи про зв'язок стилю лідерства та ефективністю управління. До прикладу, стилі, які сприяють участі працівників у прийнятті рішень (демократичне лідерство), позитивно впливають на ефективність бізнесу. У той час як бюрократичний і директивний стилі негативно корелюють з мотивацією співробітників, і це негативно впливає на організаційну ефективність організації. У цьому відношенні виправдовують позитивні стосунки між жінками-лідерами та результативністю компанії, стверджуючи, що жінки більше орієнтовані на підтримку взаємовідносин у команді, ніж чоловіки.

Теорії лідерства розвивалися з роками, але основна передумова залишається незмінною: хороші лідери знають, як надихнути та мотивувати інших для досягнення спільної мети. Ефективне лідерство включає стратегічне бачення розвитку та організаційної структури організації, формування команди та її мотивацію.

Отже, лідерство – це важлива управлінська навичка, яка передбачає здатність заохочувати групу людей до спільної мети. Лідерство є однією з ключових рушійних сил управління організацією. Є багато вимірів лідерства та багато можливих стилів лідерства. Різні обставини та ситуації можуть вимагати різних стилів лідерства. До прикладу, лідер у великому підприємстві матиме здатність швидко приймати рішення та ефективно делегувати завдання. Від лідера невеликої команди можна очікувати більш практичного підходу та побудови міцних взаємовідносин з командою. Стиль регламентується особистими якостями лідера. Вибір стилю лідерства підприємства є однією з основних умов при здійсненні ефективного управління.

## Тема 5. СКЛАДОВІ ЛІДЕРСТВА: ОСОБИСТІСНИЙ АСПЕКТ

### Основні питання:

- 5.1. Лідерські компетенції в сучасних умовах ведення бізнесу
- 5.2. Творчість і креативність – складники портрета успішного лідера
- 5.3. Самопрезентація, майстерність публічного виступу
- 5.4. Імідж лідера та його формування

### 5.1. Лідерські компетенції в сучасних умовах ведення бізнесу

У темі 1 було відзначено, що лідер у буквальному розумінні – це завжди людина, що «йде попереду». Це особа в організації, яка має визнаний авторитет і вплив, використовуючи його з метою координації спільної роботи і досягнення цілей управління. При цьому важливим питанням є – чи кожна людина може стати лідером в організації? У дослідженнях з лідерства існують різні позиції щодо цього питання. Разом з тим, превалюючою думкою є те, що особистість повинна володіти певним лідерським потенціалом, який можна розвинути і спрямувати на користь організації.

Потенціал співробітників – один із найважливіших чинників, які визначають ефективність організації. Тому важливо його визначати та планувати розвиток, виходячи з поточних потреб компанії та можливих змін у майбутньому.

Лідерський потенціал в узагальненому вигляді розглядається як можливість і готовність індивіда до ефективної лідерської поведінки. Він є соціально-психологічною характеристикою особистості, що може як виявлятися ситуативно, так і не залежати від ситуації і зумовлює здатність індивіда до успішного здійснення лідерства. Це сукупність внутрішніх потреб, можливостей, цінностей, засобів, що сприяють досягненню такого рівня інтеграції компетентності, відповідальності, активності та комунікативності особистості, який забезпечує її вплив на членів групи при спільному вирішенні завдань та досягненні цілей організації.

До компонентів лідерського потенціалу належать такі складові:

- психофізіологічна (тип темпераменту, здоров'я, здатність впливати на оточення, сила духу, цілеспрямованість тощо);
- соціальна (комунікативні вміння, самостійність, адаптивна поведінка, ініціатива та старанність, самооцінка);
- інтелектуальна (розвиток мови, критичного та логічного мислення, компетентність та інші soft skills);
- емоційна (рівень емоційного інтелекту).

Сучасний менеджер повинен бути лідером в організації, а це означає, що розвиток лідерських здібностей та лідерського потенціалу – обов'язкова складова його професійного розвитку та саморозвитку.

Стратегічний план розвитку лідерського потенціалу може складатися з двох основних напрямів:

1. Діагностика власного лідерського потенціалу.



2. Розробка напрямів розвитку лідерського потенціалу. Діагностика власного лідерського потенціалу передбачає оцінку можливостей особистості, яка повинна бути досліджена з різних сторін. Елементи аналізу особистого потенціалу відображено на рис. 5.1.

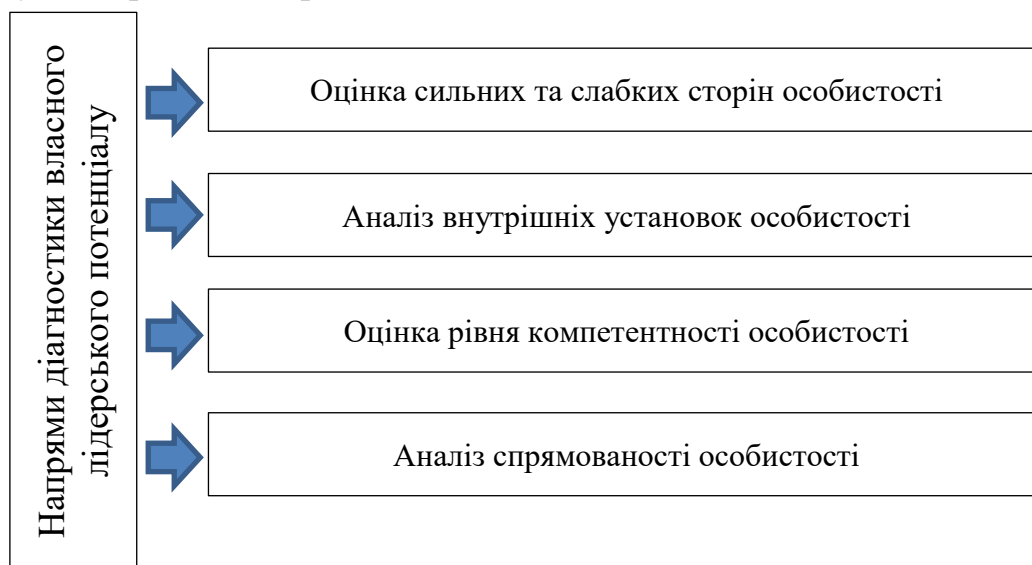


Рис. 5.1. Напрями діагностики власного лідерського потенціалу

Надважливе значення належить оцінці сильних і слабких сторін особистості. Такий аналіз може бути здійснено за різними методами і включати дослідження психотипу людини, проведення самооцінки, а також залучення до оцінювання зацікавлених осіб (керівника, підлеглих, родини, друзів, клієнтів, партнерів тощо). Сильні та слабкі сторони людини взаємопов'язані. Самодостатня особистість завжди визнає, що має недоліки, адже недоліки людини – це риси, які за вольової дії дають змогу розвиватися. Якщо займатися саморозвитком, то згодом усі слабкі сторони людина здатна перетворити на сильні.

**Оцінка компетенцій** – необхідна умова діагностики лідерського потенціалу менеджера. Адже компетентнісний підхід сьогодні – це «золотий стандарт» системи професійного розвитку персоналу. Компетенції можуть бути оцінені за структурою, наведеною на рис. 5.2.

Сучасні дослідження вирізняють 4 найважливіші лідерські компетенції, які характерні найсильнішим лідерам (agile leaders):

1. Сприйнятливість і відкритість. Такі лідери використовують зворотний зв'язок та усвідомлюють, що інші можуть знати більше, ніж вони.

2. Адаптивність. Такі лідери усвідомлюють те, що світ постійно змінюється, і розуміють, що змінювати свою думку та шлях залежно від нової отриманої інформації – це прояв сили, а не слабкості.

3. Далекоглядність. Такі лідери володіють стратегічним мисленням, уміють бачити та формувати довгострокові цілі та плани.

4. Залученість. Такі лідери активно цікавляться новими трендами та проектами; орієнтовані на взаємодію з внутрішніми та зовнішніми стейкхолдерами



Рис. 5.2. Структура компетенції

Сучасний лідер повинен бути зосереджений на глобальному мисленні, він має дивитися на весь світ, а також формувати команди. Класики менеджменту вважали також необхідними якостями лідера – достойність, орієнтованість на глобальні суспільні цілі, гідність, стратегічне мислення. Окрім того, ефективний лідер повинен володіти організаторськими здібностями, практичною спрямованістю розуму, тактом, силою духу, соціальною енергійністю, вимогливістю, критичністю, емоційним інтелектом та іншими компетенціями, які сьогодні прийнято відносити до soft skills (м'яких навичок).

Одним з елементів особистого потенціалу є внутрішні установки людини, які включають її принципи, цінності, реакції, моделі поведінки.

Психологічна установка – це неусвідомлені думки й емоції людини, що виходять з її попереднього досвіду та визначають її дії у різних ситуаціях. Це деяка схема, ядро нашого світогляду, призма, через яку ми бачимо зовнішній і внутрішній світ. Саме виходячи з глибинних психологічних установок, ми складаємо судження та ухвалюємо більшість рішень у житті. Зазвичай внутрішні установки формуються ще в дитинстві, а також в процесі виховання та взаємодії з середовищем.

Для розвитку потенціалу також важливою є спрямованість особистості – система її спонукань до життя та діяльності. Саме в цій властивості виражаються цілі, заради яких діє особистість, її мотиви, інтереси, ідеали. Саме спрямованість визначає основні тенденції поведінки. До структури спрямованості включають: потяги, бажання, прагнення, інтерес, схильність, ідеали, світогляд, переконання. В професійній сфері саме наша спрямованість найчастіше визначає професійну сферу, бажану посаду та пріоритетні умови майбутньої роботи. Проведена діагностика власного лідерського потенціалу є передумовою розробки стратегії його розвитку.

Загалом формування стратегії може бути здійснене за такими елементами (рис. 5.3).

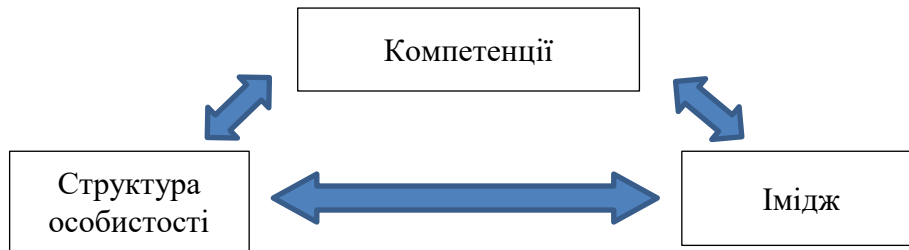


Рис. 5.3. Елементи стратегії розвитку лідерського потенціалу

У структурі особистості вирізняють як вроджені компоненти, так і набуті, які людина має можливість розвивати, підсилювати або нівелювати. Особлива увага повинна приділятися сильним сторонам, навколо яких варто будувати особисту стратегію позиціонування. Фахівці стверджують, що один із визначальних факторів успіху – інвестування саме в свої сильні сторони. Залежно від сфери діяльності, умов середовища та ситуації, варто виокремити хоча би невеликий перелік якостей, на яких доцільно сфокусуватися. Якщо ви прокачаєте свої сильні сторони, це сформує вас як лідера. Проте не варто нехтувати і можливостями ліквідувати чи зменшити вираженість слабких сторін. Для цього може використовуватися навчання, отримання необхідного досвіду, моральне та матеріальне стимулювання, методи психотерапії, тімбілдінг, коучинг тощо.

Важливим аспектом є дослідження сутності «лідерські якості». Категорія «якість» характеризує не так внутрішні властивості об'єкта, як його зовнішні властивості, особливості його взаємодії з іншими об'єктами і насамперед – здатність об'єкта приносити користь іншим об'єктам при взаємодії.

**Лідерські якості** – це риси, які забезпечують здатність:

- виділятися в конкретній справі й приймати відповідальні рішення в значущих ситуаціях;
- використовувати інноваційні підходи для розв'язання проблеми;
- успішно впливати на послідовників у напрямі досягнення спільних цілей;
- уміння гідно опановувати зміни та пристосовуватися до нових і часто складних ситуацій, створювати позитивну соціально-психологічну атмосферу в колективі.

Більшість дослідників вирізняють такі лідерські якості:

1. Загально-професійні якості: висока теоретична та практична підготовка, системне бачення професійних проблем, здатність до професійної адаптації, прогностичної діяльності, виконання функціональних обов'язків; володіння методами керування колективом, уміння бачити ключове завдання, розподіляти роботу в колективі.

2. Якості творчої діяльності: широкий загальний світогляд, творче ставлення до роботи, володіння методами творчості, педагогічна майстерність, висока методична підготовка.

3. Соціально-психологічні якості: вміння організувати продуктивні особистісні контакти, внутрішньо-колективне спілкування, вміння враховувати індивідуальні особливості підлеглих, вимогливість до підпорядкованих, уміння розбиратися в людях, здатність привертати до себе людей, вселяти довіру впливати на підлеглих особистим прикладом, задавати бадьорий, діловий тон у роботі, вміння переконувати інших, урівноваженість, схильність до вивчення людей, інтерес до їхніх потреб.

4. Соціально-комунікативні якості: вміння відстоювати інтереси свого колективу, організувати контроль і стимулювати інших членів групи, товарицькість, легкість вступу в контакт з людьми, психологічний такт, відповідальність, обов'язковість, чесність і порядність, нормальна емоційно-психологічна збудливість, правильність артикуляції, гарна постановка голосу.

Із-поміж найбільш значущих лідерських якостей науковці та практики з питань дослідження лідерства вирізняють такі:

- 1) далекоглядність, вміння бачити перспективи;
- 2) життєва активність, прагнення до досягнення успіху;
- 3) стійкість до стресів;
- 4) вміння вирішувати проблеми;
- 5) твердість, вимогливість, рішучість;
- 6) наявність харизми або чарівливості;
- 7) гнучкість (здатність відповідати на зміну умов та продукувати нові ідеї);
- 8) здатність розуміти людину;
- 9) комунікативні здібності (вміння взаємодіяти та співпрацювати);
- 10) здатність заслужити довіру інших;
- 11) доброзичливість;
- 12) здатність бути справедливим і чесним щодо інших;
- 13) послідовність у прийнятті рішень та діях щодо їх виконання;
- 14) надійність у відносинах;
- 15) вміння мотивувати співробітників;
- 16) стійкість і непохитність перед опонентом;
- 17) здатність брати на себе відповідальність;
- 18) здатність організувати підлеглих на вирішення питань;
- 19) здатність відстоювати інтереси колективу;
- 20) здатність планувати свої дії та дії підлеглих;
- 21) вміння визначати пріоритети.

Сучасний глобальний розвиток усіх сфер існування світу вимагає нового підходу до управлінського елемента у господарській діяльності бізнесу, що реалізується у становленні провідних лідерів. Нині відбувається значна зміна філософії бізнесу – її направленість полягає не лише на особисте збагачення власників, а на подолання бідності, підвищення рівня життя кожної людини, добробуту всього суспільства.

Сучасне суспільство навпаки вимагає від лідера нового покоління поваги співробітників, прояву довіри, консультування щодо вирішення відповідних проблемних питань. Це можливо здійснити шляхом наділення владою

співробітників, тобто відкрити їх внутрішні сили за рахунок можливості «дозволити своїм працівникам думати своєю головою й дозволити їм використовувати свої знання, досвід і мотивацію для того, щоб отримати відмінний потрібний результат». Через це ефективний лідер повинен зосередитися на плідне співробітництво з членами команди, а не на критичну оцінку кожного підлеглого зокрема. Саме такий підхід до управління в сучасній комерційній організації забезпечить перехід від ролі посадовця-начальника (контролера) до ролі посадовця-лідера (натхненника, партнера).

Водночас має реалізуватися диференційний підхід до вибору стилю лідерства залежно від рівня розвитку здібностей його співробітника (рис. 5.4).

Отже, ефективність застосування відповідного стилю, враховуючи конкретну ситуації, залежить від володіння лідером такими важливими вміннями та особливостями, як:

- діагностика (майстерність об'єктивно оцінювати компетентність й зацікавленість підлеглих);
- гнучкість;
- комунікативність;
- партнерство.

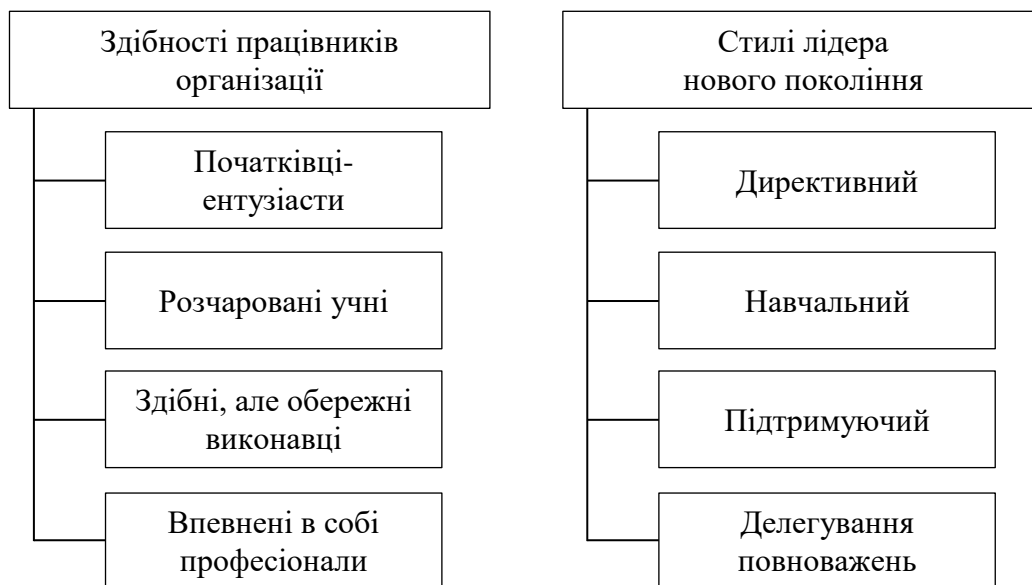


Рис. 5.4. Ранжування стилів лідерства нового покоління до рівня здібностей підлеглих

Наведені характерні риси лідера є обов'язковими для забезпечення сучасних вимог організацій та підприємств, що передбачає реалізацію допомоги співробітникам у досягненні поставлених цілей і формує основну функцію посадового лідера – служіння. Тобто «вони не чекають від своїх підлеглих, щоб ті догоджали начальству, – навпаки, посадові лідери-слуги хочуть змінити на краще життя своїх працівників і в цьому процесі вплинути на діяльність підприємства». Такими діями лідер нового покоління віддає перевагу вихованню у членах колективу гідності та самоповаги.

У бізнесі дуже важливі правильні судження та об'єктивно здійснені висновки, тому лідерам нового покоління слід навчитися виховувати у своїх підлеглих уміння усвідомленої самооцінки та здатності об'єктивного мислення щодо відтворення у власній уяві реальних ситуацій. Бізнесмен повинен чітко і точно сприймати будь-яку складну дійсність, швидко й адекватно реагувати. І така точність та об'єктивність оцінки можлива лише тоді, коли лідер чітко знає свої сильні і слабкі сторони. «Успіху може досягти лише компанія чи група людей, знаючих себе, здатних адекватно справитися з будь-якою ситуацією». Такий колектив не матиме внутрішніх розбіжностей, а навпаки працюватиме як єдине ціле.

До соціально-психологічних особливостей лідера нового покоління належить скромність – характерна риса посадовця, яка проявлятиметься у його поведінці, рівноправності у спілкуванні з іншими, не намаганні виділитися з-поміж інших, не демонструванні своїх посадових впливів ні у колективі, ні поза його межами. Із цього випливають й інші особливості – повага та довіра. Справжній лідер повинен завжди поважати підлеглих, своїх послідовників, й навзаєм отримує повагу оточення. Довіра, своєю чергою, є фундаментом влади. Її досягти при нещирості неможливо.

**Довіра** – це те, що довго здобувається, а втрачається за мить. Лідер зможе підвищити легітимність тільки через довіру, використовуючи низку певних інструментів: м'якість, терплячість, переконання, схвалення, здатності навчатися, відкритість, цільність, постійність, визнання своїх помилок та їх усунення, водночас повинна панувати атмосфера розуміння й добороти.

Відтак лідер нового покоління має бути ініціативним і зобов'язаний працювати над підвищенням довіри до комерційної організації загалом.

Доволі часто трапляються ситуації, коли лідери, проявляючи свою ініціативність, впевненість у правильності рішень, отримують зворотний ефект – невдачу в бізнесі. Лідер може досягти ефективного впливу на колег, якщо проявлятиме терпимість у стосунках і стримуватиметься від негативних висловлювань на адресу співробітників. Неприйнятним є обговорення прорахунків, чи незрозумілості у певних ситуаціях, з іншими членами колективу, необхідне з'ясування стосунків з особою, яка має безпосередній стосунок до цієї ситуації. Справжній лідер має чітко розділяти людину та її вчинки, вибирати проактивну реакцію, не виходити за межі свого впливу, дотримувати обіцяного тощо. Щоб підлеглі відчували піклування та турботу, лідеру доцільно шукати у них тільки позитивні характеристики, сприяти відкритості у висловлюванні. Сміливою особистісною рисою лідера є визнання своїх помилок та вміння просити вибачення у підлеглих.

Справедлива поведінка лідера формується через дотримання чітких визначених правил, меж, очікувань та наслідків. Загалом успіх лідера сучасної організації залежить від його уміння залучати колег до обговорення та вирішення важливих проблем та питань, від майстерності делегувати повноваження, вміння використовувати інноваційні методи та інструменти, розвивати самоконтроль.

У таблиці 5.1 наведено найважливіші лідерські якості для керівників різних управлінських рівнів.

Як бачимо, на кожному з управлінських рівнів є свій попит на ті чи інші лідерські якості, а отже цілком ефективний управлінець, наприклад, другого ієрархічного рівня, може бути менш успішним на першій або третій ланці прийняття управлінських рішень.

Необхідним елементом сучасного лідера є постійне підвищення його компетентностей. Головним трендом професійного розвитку є неперервна освіта, яка має на меті збереження та примноження потенціалу людини протягом усього її життя.

Таблиця 5.1

Лідерські якості керівників різних управлінських рівнів

№ з/п	Найбільш важливі лідерські якості	Рівні управління / вага якості, де 21 – максимальна вага, а 15 – мінімальна вага		
		Вищий	Середній	Нижчий
1	Далекоглядність, уміння бачити перспективи	21	–	–
2	Стійкість до стресів	–	16	18
3	Вміння вирішувати проблеми	20	20	15
4	Комунікативні здібності (вміння взаємодіяти та співпрацювати)	–	15	19
5	Здатність бути справедливим і чесним щодо інших	–	–	17
6	Здатність брати на себе відповідальність	19	17	–
7	Здатність організувати підлеглих на вирішення питань	18	21	20
8	Здатність відстоювати інтереси колективу	17	19	21
9	Здатність планувати свої дії та дії підлеглих	15	18	16
10	Вміння визначати пріоритети	16	–	–

Неперервна освіта повинна реалізовуватися через формування траєкторії особистого професійного розвитку, тобто плану розвитку необхідних компетенцій. У такому плані повинні бути сформульовані лідерські якості, які необхідно розвинути; порядок та форми їх набуття; ресурси, які необхідні для реалізації стратегії розвитку лідерського потенціалу (табл. 5.2).

Для розвитку лідерів із новими компетенціями потрібне дещо більше, ніж звичайна еволюція їхніх компетенцій. Не менш важливим для організації, що хоче розвивати лідерів, є визначення своєї культури, структури та процесів управління.

Таблиця 5.2.

## Методи розвитку лідерських компетенцій

Традиційні методи	Інноваційні методи
Тренінг, вебінар, читання книг та статей, формальні зустрічі для обміну досвідом, конференції, спеціалізовані угруповання, спеціалізовані відеоканали	ООСs, квести, кіноклуби, SMS-тренінги, командний тренінг (Team Training)
Менторинг, коучинг, сеанси зворотного зв'язку	peer-learning (взаємне навчання), shadowing (від англ. «бути тінню» – безпосереднє спостереження за роботою спеціаліста), buddying (від англ. «партнер» – наставництво від рівного за рангом)
Action learning (навчання дією), ротація працівників, Job Assignment (призначення на нові проекти чи посади)	командне навчання, самоорганізовані команди

У сучасному, дуже мінливому середовищі, люди вчаться на практиці і на власних помилках. Щоб розвивати необхідні лідерські компетенції, організації можуть доручати людям більш різноманітні завдання; призначати їх на керівні посади як на більш ранніх, так і на пізніших етапах їхньої кар'єри; надавати можливість управляти бізнесом та новими ініціативами лідерам, що мають менше досвіду в традиційному розумінні; віддавати належне вмінням своїх працівників і лідерів на всіх рівнях змінювати підходи, кидати нові виклики і розвивати бізнес, у якому вони працюють.

Чимало організацій зазнають труднощів, призначаючи на керівні посади лідерів із досвідом, відповідними здібностями і мотивацією працювати з викликами минулої та нової бізнесепох. Автори пропонують розглянути контекст, у якому лідери повинні діяти. Саме в ньому можна знайти відповіді на запитання про те, якими мають бути лідери (табл. 5.3).

Таблиця 5.3

## Традиційні та нові компетенції лідерства сьогодення

Традиційні очікування та перспективи лідерства	Нові лідерські компетенції	Новий контекст
1	2	3
Фокус на індивідуальності лідера та його персональній ефективності	Фокус на лідерах як членах команд та їхніх здібностях розвивати команди і заохочувати командну роботу	Швидкий темп змін вимагає від лідерів тіснішої співпраці для можливості пропонувати інтегровані рішення в мінливому середовищі
Фінансові показники підприємства і прибутки акціонерів є головними пріоритетами	Погляд на успішність бізнесу в більш широкому соціальному контексті; вміння формулювати і комунікувати мету численним зацікавленим сторонам	Зміни у демографічній структурі та очікуваннях працівників, зокрема серед міленіалів, вимагають від організацій зосереджуватися більше на прибутках і високій меті, а не лише на прибутках



## Продовження таблиці 5.3

1	2	3
Здійснення фінансового та інвестиційного управління	Інтуїтивні вміння задавати напрям руху і підлаштовуватися під мінливі умови ринку	Швидкий темп змін вимагає від організацій відчувати, керувати та розширювати свої можливості задля досягнення планових фінансових показників та перевершення навіть власних очікувань
Досягнення стійких результатів	Упевнене лідерство в складних і невизначених ситуаціях	Постійна поява нових технологій означає, що організаціям слід вміти працювати та керувати людьми в умовах постійних інновацій і невизначеності
Маркетингова діяльність та обслуговування клієнтів	Постійне оновлення інформації та прогнозування змін очікувань клієнтів і ринку	Зміни очікувань клієнтів спонукають організації змінювати людський досвід на людський досвід, який формує
Забезпечення ефективності діяльності та продуктивності праці	Впровадження інновацій для спрощення операційної діяльності та покращення якості продуктів/послуг	Швидкий темп змін у різних сферах бізнесу стимулює організації до постійних інноваційних розробок і безперервного вдосконалення
Управління структурованими програмами розвитку кар'єри і талантів	Мотивування штат-них і позаштатних працівників; особливий акцент на співробітників з унікальним досвідом та неординарним портфоліо, щоб задовольнити очікування сьогоденних кандидатів	Зміни в демографічній структурі та очікуваннях працівників спонукають організації до залучення різних категорій працівників за допомогою безперервної освіти, внутрішнього переміщення і надання нового сенсу роботи
Контроль технологій, що забезпечують функціонування загальних процесів	Постійне підвищення власної технічної підкованості для користування перевагами цифрових, інформаційних технологій, а також технологій штучного інтелекту	Постійна поява нових технологій вимагає від лідерів бути технічно підкованими, незалежно від посади, яку вони обіймають
Управління ризиками та якістю	Інтегрований і більш глибокий погляд на управління ризиками та якістю на кожному рівні організаційної структури	Зміна очікувань клієнтів спонукає зосередити більше уваги на ризиках і якості, оскільки будь-яка окрема проблема може завдати шкоди бренду організації загалом

Лідер нового покоління є особою, яка бере на себе відповідальність за діяльність від усього колективу, має авторитет, власний приклад та демонструє своєю діяльністю напрям досягнення цілей і мети сучасної організації. Якщо організації хочуть мати лідерів, готових до сучасних умов, їм слід переглянути свої вихідні умови, аби створити те середовище, яке сприятиме успіху лідерів. Прозорість, внутрішня співпраця та управління ефективністю – чудова основа для початку цього процесу.

## 5.2. Творчість і креативність – складники портрета успішного лідера

Сучасний бізнес потребує постійного джерела нових ідей, ракурсів і рішень, а також тримання руки на пульсі швидких змін. Креативні ідеї потрібні для того, щоб вирішувати проблеми бізнесу новим зручним способом. Є «професіонали від бізнесу», які вважають, ніби креативність не має реальної ваги. Вони бачать її роль лише у декорації, що має прикрашати продукт чи покращувати репутацію компанії, що є помилковим. Креативність здатна фокусуватися на різноманітних цілях так само, як і будь-що інше, від добору персоналу до фінансування та вдосконалення продукту – суворий і перспективний підхід до прикладної креативності.

За допомогою прикладної креативності можливо віднайти нові ідеї до формулювання проблем, що виникли, а потім інші ідеї допоможуть вирішити ці проблеми, зроблять простішими та зрозумілішими виконавчі рішення, а також будуть ідеї щодо визначення місця, де ви перебуваєте, у якому напрямку маєте рухатися далі.

**Креативність у бізнесі** – це вміння підлаштовуватися під нові стилі управління, змінюватися відповідно до умов, що змінюють ринок. Бізнес, насамперед малий або середній, не терпить консервативності. Зараз розвиток бізнес-технологій відбувається дуже швидко, постійно з'являються нові курси підвищення кваліфікації, нові течії в управлінні персоналом тощо.

Креативність у бізнесі потрібна для мобільності, швидкості прийняття рішення і новаторства. Найчастіше креативні люди – це ті, які, крім розвиненої уяви, мають знання в сфері економіки, управління, технології виробництва тощо.

Отже, серед факторів, що визначають успіх лідера, вагоме місце посідають творчість і креативність.

Загалом поняття творчості є багатоаспектним і розглядається науковцями з різних позицій: філософії, психології, педагогіки, естетики, історії культури (релігії), а недавнім часом і з позиції економіки та суспільного розвитку [20].

З огляду спеціальності 073 «Менеджмент» найбільший інтерес представляє економічний зміст, якого творчість набуває в інтерпретаціях бізнесменів, фахівців, які досліджували феномен творчості та креативності з позиції його суспільної економічної та інноваційної значущості.

**Творчість** уособлює спроможність людини породжувати щось нове і, виходячи з цього може розглядатися як процес продукування ідей чи створення винаходів, наповнених певним змістом і які є оригінальними й індивідуальними.

Тракування **творчості** з позиції економіки та інноваційних технологій переплелось з поняттям «креативність», коли людською творчою працею створювався новий економічний продукт, призначений для продажу іншим, та пов'язані з цим процесом необхідні дії щодо його якісного позиціонування на ринку, поширення та успішного збуту, які часто вимагали рішучості, ризикованості й оригінальності у прийнятті певних рішень.

Так, автори однієї з теорій концепції креативності «теорії інвестування», Р. Стернберг та Д. Лаверт, креативною людиною вважали таку, яка є цілеспрямованою та здатною «купувати ідеї за низькою ціною і продавати за високою».

Таким чином, креативність розглядається в аспекті також творчих здібностей людини, але не для створення креативної ідеї, а її здатності до «варіативності, гнучкості, інноваційності, мисленнєвої діяльності, що передують процесу творчої дії». Саме ці здібності (таланти) людини є особливо потрібними та цінними для сучасного бізнесу.

**Креативністю** можна вважати основну особливість творчої особистості як інтегративну якість психіки людини, що забезпечує продуктивні перетворення в діяльності особистості, дозволяючи задовольнити потребу в дослідній активності. Адже не кожен спроможний використати оригінальні способи вирішення будь-яких життєвих чи бізнесових ситуацій.

Таким чином, **творчість** здебільшого визначають як один із видів діяльності людини, а **креативність** – як стійку сукупність рис людини, що сприяють пошуку нового, оригінального, нетипового.

Креативність дозволяє вам створювати нові знання та свіжі ідеї, і самі ці ідеї – це те, що допоможе вам змінитися. Креативна людина – та, яка може поєднати частинки свого чи чужого досвіду і створити щось нове.

**Креативність** є найважливішою навичкою, що допомагає підготувати молодих людей до труднощів та викликів сучасного світу.

**Креативний лідер** – це не той, у кого завжди є готова стратегія, а той, хто може розгледіти її потенціал у поведінці іншого й ефективно адаптувати її до поточної ситуації.

**Креативність** – це характеристика, властива всім людям, просто вона може мати різні прояви. Кожній людині може бути притаманний свій тип креативного мислення. Є декілька класифікацій типів креативного мислення.

Найбільш відомою й простою з них є класифікація за переважаючою півкулею головного мозку. Уважається, що ліва півкуля головного мозку відповідає за аналітичну роботу, тоді як права – за творчість та уяву.

Відповідно, у різних людей залежно від переважання однієї півкулі над іншою творчі здібності розвинуті краще або гірше.

Згідно із ще однією класифікацією, даною А. Роу, виокремлюють чотири типи креативного мислення:

- 1) інтуїтивний;
- 2) новаторський;
- 3) образний;
- 4) надихаючий.

1. Інтуїтивний тип мислення оперує попереднім досвідом при прийнятті рішень і зосереджений на результатах. З іншого боку, такі керівники зазвичай дбають про своїх працівників та всю організацію загалом. У ставленні до конкурентів вони завжди бувають жорсткі, але чесні. Вірять, що люди є ключем до успіху в бізнесі й роблять усе можливе для досягнення успіху фірми. Основне кредо – креативність і віра в людей, що кожна особистість має

величезний творчий потенціал, який потрібно розкрити та залучити (мотивувати) у творчу діяльність.

2. Новаторський тип мислення зазвичай сконцентровано на проблемах і фактах, на проведенні точних експериментів, на повному зануренні в роботу. Цей стиль типовий для вчених, інженерів, винахідників.

3. Образний тип мислення притаманний людям творчим, які володіють високими почуттями, лідерам за характером.

4. Надихаючий тип мислення характерний людям, які втілюють соціальні зміни й цілком присвячуються справі.

Основні фактори, які сприятимуть розкриттю і розвитку творчості та креативних здібностей лідерів наступні:

- підтримка новаторських прагнень працівників з боку вищого керівництва;
- свобода дій новаторів при розробці нововведень;
- ведення дискусій та обмін ідеями без злоби і страху покарання;
- надання гнучких умов і режимів праці та творчого підходу до роботи;
- зменшення перешкод і використання стимулів активізації новаторської діяльності;
- делегування самоврядування у творчий процес;
- сприятливе ставлення до нових ідей новаторів і визнання позитивного внеску новаторів у діяльність організації.

Фактори, які впливають на розвиток інтелекту та креативності:

– виховання нестандартного мислення, творчого підходу до справи, винахідливості, здатності до інновацій; ініціативності, високої комунікабельності, практичності, ризикованості;

– емоційні контакти з навколишнім світом, позитивні емоції щодо оцінки своєї діяльності, позитивне мислення. Позитивне мислення характеризує конструктивне ставлення людей до своїх проблем і проблем людства. Воно характерне тим, що людина свідомо контролює свої думки, запобігаючи укоріненню негативних думок, емоцій, вірить у себе, в кінцевий успіх, залишається за будь-яких обставин оптимістом;

– вольові якості: наполегливість, працелюбність, відповідальність, цілеспрямованість, впертість, рішучість;

– мотивація до безперервного навчання. Організація, що знаходиться в процесі безперервного навчання, має назву студіюючої;

– релаксація дозволяє понизити рівень напруження в тілі, насамперед у серці і мозку, що зумовлює поліпшення загального стану, накопичення енергії і кращої концентрації; – самостійність, вільний індивідуалізм, індивідуалізм прагне створити свій мікросвіт та відмежуватися від іншого суспільства. Елементами індивідуалізму є незалежне існування або автономія, самодостатність і можливість обмежувати себе;

– прагнення до досконалості, потреба постійно розпочинати щось нове. Прагнення до досконалості завжди і у всьому досягати досконалості – це переконаність у тому, що будь-яка робота повинна виконуватися без помилок і

що всі зусилля повинні призводити до такого результату. Людина з подібними схильностями розуміє, що досконалості домогтися дуже складно, але це розуміння не зупиняє її від того, щоб у своїх діях керуватися прагненням до досконалості;

– спрямованість на успіх, планування на декілька років наперед. Людина, зосереджена на успіху, зважає на своє бажання досягти успіху і поступово все більше відривається від реальності (того фундаменту, на якому ґрунтується справжній успіх). Окрім того, її мета, «заради чого» вона діє, – досягнення успіху. Коли успіх приходить, «заради чого» більше не існує;

– генетична спадковість.

Як і будь-який навик креативність лідеру потрібно тренувати. Для цього практики пропонують використовувати декілька корисних вправ. Основне правило під час виконання завдань – забути про критику, дозволити всім учасникам вільно висловлюватись та, найголовніше, отримувати задоволення від процесу.

### 5.3. Самопрезентація та майстерність публічного виступу

Окрім необхідних для роботи особистісно-професійних знань, умінь, навичок, якостей, здібностей, вміння формулювати та реалізовувати власні цілі, розвивати компетенції і запам'ятовуватися відіграватимуть вагому роль для досягнення бажаного успіху.

**Самопрезентація** є однією з фундаментальних соціальних потреб особистості мати «своє обличчя», запам'ятовуватися іншим.

Одним із засновників та автором розробки проблеми самопрезентації вважають американського соціолога І. Гоффмана, який у 1959 році опублікував працю, присвячену аналізу феномена самопрезентації та концепції «соціальної драматургії».

Суть концепції полягає в проведенні аналогії між реальними життєвими ситуаціями і театральною виставою. Вчений враховує те, що людина в процесі взаємодії здатна не тільки поглянути на себе очима опонента, а й коригувати власну поведінку щодо очікувань іншого для створення більш сприятливого враження про себе і досягнення найбільшої вигоди від цієї взаємодії.

Незалежно від конкретного наміру, людина зацікавлена в тому, щоб контролювати поведінку інших людей. Цього можна досягнути через вплив на ситуацію та піднесення самого себе таким чином, щоб оточуючі діяли відповідно до планів індивіда.

Оточуючі люди мають доступ до багатьох джерел інформації, вони можуть створювати враження, роблячи висновки щодо зовнішності та поведінки, використовуючи власний попередній досвід та усталені стереотипи. Послідовниками цієї концепції стали А. Басс, С. Бріггс, Д. Майерс, М. Снайдер, які вважали самопрезентацію загальною особливістю соціальної поведінки.

Англійський енциклопедичний словник подає таке трактування терміна «самопрезентація» – це вміння подавати себе, притягуючи до себе увагу, актуалізуючи інтерес людей до своїх відео- та аудіокастей».

Етимологічно близьким до «самопрезентації» є поняття «саморозкриття», яке має ширше значення порівняно з технічним, прагматичним змістом, який має термін «самопрезентація».

В американській традиції «самопрезентацію» визначають як прояв демонстративної поведінки в міжособистісних стосунках, а демонстративну поведінку – як одну з форм соціальної поведінки.

Більшість дослідників спираються на трактування «самопрезентації», як: «**Самопрезентація** – це навмисна та свідома поведінка, спрямована на те, щоб створити певне враження в оточуючих». Це поняття є синонімічним до іміджування, оскільки має спільні мотиваційні наміри та механізми. Доволі близьким до самопрезентації та іміджування є термін «управління враженням».

Теоретичні підходи до проблеми самопрезентації прийнято поділяти на три групи.

Перша група – мотиваційні теорії, у межах яких увага звертається на внутрішні чинники і передбачається, що самопрезентація зумовлена мотивацією.

Другу групу називають ситуативними або факторіальними теоріями, предметом дослідження яких є параметри конкретної ситуації, в якій діє людина. Вважають, що особистість схильна до впливу зовнішніх чинників.

Третя група теорій синтезує перші дві. На теперішній час є різні тлумачення поняття «самопрезентація», кожне з яких характеризує різні його особливості.

**Самопрезентація** – це процес, під час якого відбувається управління сприйманням навколишнього соціуму через привернення уваги для задоволення потреб, досягнення особистісних цілей, формування образу «Я», підтримки самооцінки. Водночас потреби, мотиви та цілі можуть бути і суто індивідуальними, і нав'язаними ззовні середовищем, у якому перебуває людина.

Розкриваючи змістову характеристику самопрезентації, необхідно зазначити, що вона є своєрідним мостом, посередником між внутрішнім світом людини і зовнішнім світом інших людей; це засіб представлення внутрішньої сутності людини зовні.

Зазвичай самопрезентація спрямована на створення соціально схваленого образу людини; практично будь-яка людина зацікавлена в тому, щоб позитивно впливати на інших людей, маніпулюючи ними. Варто зазначити, що самопрезентація має глибинний характер і впливає не лише на соціальну сферу особистості, а й формує образ «Я», впливає на ставлення людини до себе та може спричинити появу соціальних установок, страхів, прагнень тощо. Крім того, самопрезентація належить до прагнення індивіда створити бажаний образ і для зовнішньої аудиторії (інших людей), і для внутрішньої аудиторії – для себе. Свідомо чи несвідомо люди вибачають, виправдовують або захищають себе, коли це необхідно, щоб підтримати свою самооцінку і підтвердити свій образ «Я». У знайомих ситуаціях це відбувається на несвідомому рівні, в незнайомих – навмисно.

Процес самопрезентації починається з формування першого враження. На перших етапах спілкування суттєву роль відіграють стереотипи сприйняття вчинків і почуттів іншої людини. Водночас об'єкт сприймається як носій певної ролі, ставиться задача наділення його певними ознаками, на основі яких може виникнути первинний контакт. У ситуації виникнення першого враження про людину виникає низка ефектів, що зумовлюють особливості сприйняття суб'єктом об'єкта. У процесі тривалого спілкування взаємини між людьми стають індивідуальними, які складно певним чином схематизувати й дослідити.

Для досягнення цілей самопрезентації, для того, щоб вона була ефективною та успішною, її необхідно правильно організовувати. Йдеться про процес управління враженням про себе, керуючись особливостями соціуму, в якому людина презентує себе. Для створення успішної самопрезентації особистість може використовувати набір стратегій, технік і тактик самопрезентації.

Дослідженнями стратегій самопрезентації займалися І. Джонс і Т. Пітман, у результаті чого вони виокремили п'ять стратегій, які були сформовані на основі припущення, що самопрезентація походить від потреби підтримувати та розширювати вплив у міжособистісних стосунках, тобто у прагненні до досягнення влади:

1) «самореклама або самопросування» людиною своєї компетентності («влада експерта»);

2) «прагнення сподобатися» – така стратегія зобов'язує оточуючих бути доброзичливими та люб'язними до суб'єкта («влада харизматичності»);

3) «пояснення прикладом» – демонстрація духовної переваги («влада наставника»);

4) «залякування» – демонстрація сили зобов'язує оточуючих підкорятися («влада страху»);

5) «благання» – демонстрація слабкості («влада співчуття»). У цьому випадку комунікатору пропонується спершу обрати типаж людини, яка здається привабливою або компетентною, або вона потребує підтримки. Далі, спираючись на власний життєвий досвід, необхідно створити потрібний образ за допомогою спеціальних прийомів – технік: лестощів, погроз, благання тощо.

Таким чином образ самопрезентації обирається в соціальному контексті, а джерелом його реалізації є комунікативні прийоми з життєвого досвіду.

Загалом усі техніки самопрезентації умовно поділяють на вербальні й невербальні. До невербальних належать техніки, що акцентують на зовнішньому вигляді, одязі, манері триматися тощо. Вибір конкретної техніки самопрезентації залежить від її цілей.

Виокремлюють три основні цілі й відповідно три групи технік самопрезентації:

1) техніки піднесення в самопрезентації, спрямовані на підвищення значущості, статусу, авторитетності, переконливості образу; частіше їх використовують при створенні іміджу керівника або політика;

2) техніки створення неповторного образу в самопрезентації, що передбачають привертання уваги, запам'ятовування, своєрідну неповторність; їх використовують найчастіше в мистецтві та шоу-бізнесі;

3) техніки формування позитивного ставлення, що зосереджують увагу на позитивних почуттях: довірі, симпатії, інтересі.

До факторів самопрезентації належать:

- ситуаційні змінні;
- знайомство з аудиторією;
- соціальна гострота;
- поведінкові навички.

**Ситуаційні змінні** впливають на мотивацію створення враження. Перший компонент самопрезентації є мотиваційним. Перед тим, як ми зможемо справити бажане враження, ми повинні бути мотивовані для цього. Цей мотив може бути викликаний декількома факторами, зокрема коли бажана зовнішня винагорода залежить від думки інших. Мотивація від самопрезентації спадає, коли ми перебуваємо в центрі уваги інших людей. Деякі стимули, такі як камери та фотоапарати можуть змусити нас усвідомити свою появу на публіці, оскільки вони нагадують нам про те, як нас бачать інші. Парадоксально, але, можливо, ігнорування або уникнення думки інших також може посилити занепокоєння щодо самопрезентації. Мотив активної самопрезентації збільшується, коли ми стикаємося з перешкодами для створення бажаного враження.

**Знайомство з аудиторією** – це другий фактор, який впливає на природу поведінки самопрезентації. Люди зазвичай більш уважні до враження, що вони справляють, коли вони спілкуються з випадковими знайомими та діловими партнерами, ніж коли вони спілкуються з близькими друзями, членами сім'ї та близькими людьми. Люди також схильні бути більш скромними та справжніми, коли вони спілкуються з тими, з ким вони почуваються близькими (насамперед із представниками тієї ж статі), ніж з людьми, яких вони погано знають.

**Соціальна гострота** є третім фактором актуалізації самопрезентації. Як тільки актуалізується мотивація зробити певне враження, людина намагається усвідомити, як це враження можна створити найкращим чином. Ця когнітивна здатність називається соціальною гостротою. Соціальна гострота пов'язана із здатністю дізнатися, що потрібно зробити, щоб успішно справити бажане враження. Зазвичай це включає прийняття точки зору інших людей та висновок про те, яка конкретна поведінка справляє певне враження.

**Поведінкові навички** є четвертим чинником успішної самопрезентації. Люди повинні мати можливість виконувати дії, які, на їхню думку, створюють бажане враження. Бажання справити особливе враження та знання того, що потрібно, не гарантує, що людина зможе це зробити. Для цього особистість має бути переконана, що вона має можливість відтворити бажану поведінку. Унаслідок сучасної мобільності, а також специфіки засобів спілкування за особою слідує велика кількість людей, які формують думку про неї, опираючись головним чином на цінності матеріального плану (деякою мірою також на виховання), що особа може демонструвати, знаючи про стеження.



Сучасні умови вимагають від лідера самостійної роботи з презентації себе як професіонала. Нині дуже актуальним є вміння належно презентувати себе у соціальних мережах. Соціальні мережі стають майданчиком і для самопрезентації, знайомств, обміну інформацією, і для конфліктів та розчарувань. За масками «аватарів» та «ніків» розгортається віртуальна комунікація, але, на відміну від реальності, в інтернеті відносини виникають і зникають за мить. З'явилися навіть спеціальні назви для деструктивного онлайн-спілкування, сама поява яких переконливо свідчить про потребу якомога частіше «тестувати реальність» – звіряти слова з вчинками та критично мислити. Йдеться про:

- **гостинг** (ghosting) – розірвання усіх зв'язків у мережі, раптове припинення спілкування без жодних пояснень;

- **мостинг** (mosting) – коли підписник спершу приділяє значну увагу, змушує до активного й емоційного спілкування, а згодом зникає, ігноруючи дзвінки та повідомлення;

- **хайпинг** (huping) – дуже схожий на гостинг і мостинг, але його відмінність у тому, що підписник стає маніпулятором в інтернет-спілкуванні, використовує співрозмовника для підняття своєї самооцінки, а потім, як і в перших двох випадках, раптово припиняє відносини;

- **орбітинг** (orbiting) – це тактика тримання підписника «в орбіті» своїх зацікавлень: поставити лайк чи залишити коментар, але водночас уникати прямого контакту – в повідомленнях, по телефону і, тим паче, при особистій зустрічі;

- **бенчинг** (benching) – підписник час від часу надсилає повідомлення, проявляючи зацікавленість, але ніколи не виходить з віртуального простору в реальний;

- **касперинг** (caspering) – підписник поступово зводить спілкування нанівець та зникає в просторі, але робить це м'яко, поступово;

- **бредкрамлинг** (breadcrumbing) – доволі поширений феномен для онлайн-знайомства, коли відносини сповнені неправдивими очікуваннями.

Нині найбільш популярними соцмережами серед українських користувачів є facebook, instagram, youtube, twitter та ін. Деякі із зазначених соцмереж орієнтовані на особистісне спілкування, інші – на професійну комунікацію, треті є середовищем для авторських записів і ведення блогу тощо.

**Facebook** – одна з найбільш популярних соцмереж в Україні, користувачами якої є люди різного віку. Можна говорити про те, що це одна з найефективніших платформ для самопрезентації. Використання соцмережі Facebook у комунікативному процесі «дозволяє здійснювати спілкування більш демократично, тобто без офіційноділового тону, але у професійному полі».

Однією з найбільш розвинених і популярних у світі соцмереж є instagram. Основною функцією цієї соцмережі є публікація та обговорення фотоконтенту. Для успішного просування його слід виробляти постійно. Лідер може використовувати такі публікації для самопрезентації: фото робочого процесу; підтвердження досвіду і кваліфікацій (фото нагород, участі у семінарах, конференціях, тренінгах тощо).

**Youtube** – сервіс, що призначений для публікації та обговорення відео-контенту. Завдяки цій платформі можна завантажувати відеофайли, обмінюватися ними або встановлювати їх на окремі сайти. Сьогодні увагу користувачів привертає контент, який є доступним, зрозумілим, дає конкретні поради, інструкції тощо, варто використати цю соцмережу для того, щоб продемонструвати свої професійні знання, вміння та навички, поділитися своїм досвідом із користувачами, мотивувати їх тощо.

**Twitter** – соцмережа, призначена для публікації коротких публічних повідомлень. Twitter вирізняється з усіх соцмереж як вільна до дискусій платформа, де кожен може висловити свою думку.

**Linkedin** – це соцмережа для ділового спілкування, пошуку співробітників і відкритих вакансій. LinkedIn потрібен для таких цілей: пошук роботи; розвиток кар'єри; самопрезентація себе як фахівця; пошук співробітників; бізнес.

Таким чином, мати сторінку в LinkedIn корисно не лише для пошуку роботи, а й для підтримки контактів у професійному середовищі; професійної самопрезентації; розвитку бізнесу, а також для того, щоб бути в курсі останніх тенденцій у професійній сфері.

Самопрезентація у соцмережах відбувається шляхом вибудови певної моделі поведінки з урахуванням очікувань інших. Її особливістю є те, що вона відбувається у віртуальній реальності. Самопрезентація передбачає відповідність людини заявленому досягнутому статусу, що накладає на користувача певні зобов'язання; включає як соціальний статус, так і соціальну ідентичність людини.

Варто зауважити, що контент, яким ділиться власник акаунту з аудиторією у соцмережах, є одним із найбільш важливих складових самопрезентації особистості в інтернеті, оскільки його зміст передає стиль життя та цілі людини. Тематика, кількість і періодичність контенту віддзеркалюють мотиваційні процеси особистості та свідчать про переважання тих чи тих бажань і потреб людини. Факт активного «життя» у соцмережах є виявом бажання самопрезентації. Слід зазначити, що аналіз акаунту дає важливу інформацію про внутрішній світ людини. Відверта демонстрація особистих стосунків і проблем користувача, його сумнівні успіхи тощо є показником відсутності культури самопрезентації особистості у соцмережах. Хоча інструменти презентації своєї особистості у соцмережах все-таки уніфіковані і мають обмеження, вони дають можливість створювати чимало індивідуальних образів, залежно від того, чого хоче добитись користувач, і наскільки багата в нього уява. У всіх соцмереж є певна кількість технічних опцій, визначених їх співробітниками, і за допомогою цих опцій можна також презентувати своє «Я». В умовах сьогодення актуалізується роль самопрезентації лідера у мережі інтернет.

Ефективність спілкування в будь-якій сфері людської діяльності однозначно залежна й від ораторської майстерності учасників комунікації, тобто від їхнього вміння бути майстерним промовцем, логічно й змістовно подавати інформацію, доречно добирати мовні й виражальні (художні) засоби,

будувати повідомлення чи репліку точно, виразно, переконливо й аргументовано, досконало знати вербальні й невербальні засоби мовного впливу і логічності, володіти культурою суперечки тощо.

**Публічний виступ** – це промова перед масовою аудиторією. Питаннями підготовки та проведення публічного виступу ще за часів Давньої Греції та Риму займалася риторика. **Риторика** – теорія й мистецтво ораторського виступу.

Специфіку публічного виступу характеризують такі ознаки: ситуативність, безпосередній зв'язок зі слухачами, орієнтація на усне мовлення, використання разом із мовними й немовних засобів впливу на слухачів, попередня продуманість і підготовленість, монологічна форма й діалогічний характер, наявність колективного співбесідника – аудиторії, невимушеність.

Окрім того, зауважують дослідники публічного дискурсу, оратор повинен володіти всіма способами (каналами) впливу на слухача: звуковими (мовні й паралінгвальні (фонаційні) та візуальними (одяг, міміка, жести, поза).

Специфікою публічної промови (виступу) обумовлені труднощі, пов'язані з її підготовкою й виголошенням: необхідність зацікавити велику кількість людей; відсутність прямої реакції слухачів; необхідність одночасно виголошувати промову й стежити за реакцією слухачів, щоб не втратити контакту з ними; необхідність чітко дотримуватися предмета обговорення; дотримуватися мовних норм; бути уважним до поставлених питань; відповідати особистісним якостям промовця (зовнішній культурі, морально-етичній, мовній культурі, культурі почуттів тощо).

Успіх публічного виступу залежить від рівня професійної майстерності оратора, який (рівень) визначається низкою спеціальних умінь і навичок, тобто риторичними вміннями:

- підготовчими (уміння обрати тему, її формулювання; дібрати й систематизувати теоретичний і практичний матеріал; створити текст відповідно до особливостей усного мовлення й специфіки аудиторії);

- складати план; мовленнєвими вміннями (висока мовленнєва культура, досконале володіння технікою і виразністю мовлення);

- соціально-комунікативними, в основі яких – здатність оратора встановлювати контакт зі слухачами, управляти аудиторією. Для цього він повинен уміти обирати відповідно до аудиторії форму спілкування; вживати різні способи привертання й підтримки уваги слухачів; етичними вміннями, що передбачає володіння загальною виконавчою культурою, дотриманням правил етикету. Це насамперед передбачає: використання оратором відповідних форм привітань, звертань, інших етикетних формул; дотримання вимог до зовнішності; застосування відповідних жестів, міміки; установа просторових відносин в аудиторії залежно від умов комунікації.

**Вимоги до публічного виступу** Головна мета публічного виступу – вплинути на аудиторію. Щоб досягти такої мети, публічна промова має відповідати таким критеріям:

– змістовність, інформаційна насиченість, глибоке розкриття теми. Головним у промові є її зміст. Найгіршою помилкою оратора є беззмістовний виступ, «переливання з пустого в порожнє»;

– ясність і точність. Ясність передбачає використання відомих слів, загальноживаних зворотів літературної мови. Точність мовлення – відсутність зайвих, невизначених, двозначних слів і висловлювань. Точність слововживання визначається знанням предмета, логікою мислення, вмінням добирати потрібні слова. В процесі спілкування, під час виступу часто доводиться роз'яснювати те або інше поняття, тому необхідно опанувати прийоми пояснення слів;

– логічність – такий зв'язок між реченнями, коли утворюється єдиний текст, а кожна наступна частина з необхідністю впливає з попередньої, що забезпечує послідовний розвиток думки;

– простота й зрозумілість. Простота виявляється в доступності мовлення для слухового сприйняття, тобто природності слів, чіткості викладу, відсутності химерності, надмірної наукоподібності, вузькоспеціальних термінів, зайвих іноземних слів. Загальна зрозумілість мови визначається відбором мовних засобів. Урахування особливостей складу аудиторії дає змогу чітко окреслити коло використання професіоналізмів. Зі зрозумілістю мовлення пов'язана і його чистота, відсутність зайвих слів, слів-паразитів: «Говорити так, щоб нас не зрозуміли «є безглуздість, що перевершує всі міри безглуздостей»»;

– стислість – це відсутність другорядних деталей, що не стосуються основного змісту, а не тривалість мовлення у часі. Коротким буде сприйматися насичений актуальним матеріалом і поданий у цікавій формі виступ: «Справжня мудрість небагатослівна»;

– багатство мови – розмаїтість лексико-фразеологічних і граматичних засобів;

– емоційність і наочність. У публічному виступі не можна розривати раціональне й почуттєве. Їх об'єднання можна досягти використанням наочності: залученням дидактичних матеріалів, звертанням до прикладів, досвіду аудиторії. Водночас емоційність викладу підкріплюється активізацією зору й слуху як основних каналів чуттєвого сприйняття інформації;

– жвавість викладу – виразність мовлення, відсутність шаблонів, штампів, слів паразитів, використання у виступі слів і яскравих виразів літературної мови;

– доречність – відповідність цілям і завданням публічного виступу, особливостям аудиторії. Будь-яка публічна промова є взаємодією трьох основних елементів: – автора; – аудиторії; – промови. У риториці це називається «риторичним трикутником».

Успіх публічного виступу визначається рівнем підготовки і майстерності промовця, якого в риториці називають оратором, або ритором. Передумовами успіху є:

– відповідність виступу загальним вимогам до публічної промови, законам логіки, психології, педагогіки, стилістики;

- манера вільно триматися на трибуні, вміння володіти голосом, жестами, мімікою;
- здатність до керування аудиторією, вміння відповідати на запитання, вести дискусію, полеміку. Аудиторія риторичного мовлення – група людей, якій автор адресує своє звертання. Для того, щоб реалізувати мету публічного виступу (вплив на аудиторію), промовцю необхідно враховувати: – чисельний склад аудиторії; – ступінь її однорідності за освітою, професійною належністю, статтю тощо;
- місце проведення зустрічі;
- час зустрічі; – попередню поінформованість аудиторії про тему виступу;
- зацікавленість, умотивованість;
- ступінь організованості тощо.

Для такого публічного виступу, що завжди досягає своєї мети, лідерам необхідно оволодіти навиками:

- ефективної взаємодії з аудиторією;
- сприйняття зворотного зв'язку. Необхідно не просто враховувати особливості аудиторії, а «зчитувати» її реакції. Для цього корисно освоїти такі техніки, як:
  - калібровка;
  - прибудова.

**Калібровка** – це технічний термін, що означає тонке, до мікрону, вимірювання будь-чого. В контексті бізнес-риторики – це здатність знаходити найменш тонкі відмінності між двома та більше близькими стимулами. Для того, щоб правильно розуміти та відчувати співрозмовника, треба уважно дивитися та слухати. Також у край важливим для фахівців у сфері бізнесу, яким часто доводиться вести переговори, є розуміння необхідності постійно вдосконалювати увагу та гостроту сенсорних відчуттів.

**Прибудова** – синхронізація у процесі спілкування вербальних і невербальних ознак для створення ситуації довіри. Це можна порівняти з віддзеркалюванням.

**«Віддзеркалювати»** можна (але непомітно для співрозмовника):

- вербальні ознаки (манера висловлювання, добір мовних засобів, типові вислови (останнє дуже обережно!));
- невербальні ознаки (поза, жести, рухи, темп мовлення, висота голосу, дихання тощо). Якісно проведена прибудова створює рапорт.

**Рапорт** – таке спілкування з партнером, яке відбувається як взаємодія системи з двох або більше елементів. Взаємодія з партнером (партнерами) всередині системи дає змогу, змінюючи щось у своїй поведінці, впливати на іншу сторону спілкування, а отже, керувати нею.

**Промова** є третім елементом публічної промови. Промова – це ті тези, які автор пропонує аудиторії, і ті аргументи, за допомогою яких він переконує слухачів у істинності своїх поглядів і хибності тих, що протистоять або суперечать ним.

**Риторична проблема** – те, що поєднує окремі елементи риторичного трикутника в одну систему. Тільки наявність риторичної проблеми об'єднує автора, аудиторію і промову.

**Риторична діяльність** – формулювання риторичної проблеми та її рішення. Риторична діяльність починається з усвідомлення риторичної проблеми: хто (так визначається автор), кого (аудиторія) і в чому (промова) повинен переконати. Необхідним є правильне формулювання теми майбутнього виступу: вона має бути простою, максимально лаконічною і відповідати змісту промови. Необхідно також чітко сформулювати мету виступу та головну ідею.

Значну роль у ефективності та впливовості публічного виступу лідера відіграє побудова промови. У найбільш загальному плані композиція промови будь-якого жанру охоплює три складові: розділення матеріалу на частини; співвідношення частин між собою і зі всією промовою загалом; послідовність розміщення частин.

Цим смисловим компонентам відповідають три глобальні операції:

- структуризація підбраного матеріалу;
- встановлення мотивованої відповідності (пропорційності) частин;
- визначення порядку їх розташування.

Є два загальні правила виступу:

1. Правило «золотого перетину», яке регламентує пошук оптимальних пропорцій структурних частин промови. Сутність його полягає в тому, що вступ і висновок (композиційне обрамлення) за об'ємом сумарно не мають перевищувати одну третину всієї промови. Функціональна виправданість цього правила полягає у тому, що на меншому ніж  $2/3$  виступу текстовому проміжку основної частини, складно розкрити зміст промови, який виявиться збідненим, недостатньо переконливим, поверхневим. Водночас занадто розтягнутий вступ або висновок викликає втому і нетерплячість слухачів.

2. «Чинник краю» – початок і кінець будь-якої послідовності запам'ятовується краще, ніж середина (закон пам'яті, виведений дослідником, психологом Г. Ебінгаузом). При підготовці ораторського виступу обрамлення – вступ і висновок – вимагають особливої уваги та ретельності.

**Структуру публічного виступу** можна звести до трьох універсальних елементів:

- вступ;
- основна частина (розгортання або експлікація теми);
- висновок.

Така побудова тексту нерідко слугує первинною основою для мобілізації інтелектуальних зусиль оратора (особливо, якщо він вимушений обдумувати майбутній виступ в умовах цейтноту).

**Завдання вступу** – привернути увагу слухачів, зацікавити, завоювати довіру, встановити контакт, розвіяти настороженість й упередження, який часто є у аудиторії та називається бар'єром контрсугестії спілкування (природний опір навіюванню, чужорідному впливу), підготувати слухачів до сприйняття основної частини виступу. У вступі органічно звучать:

- вітання і звернення, представлення слухачам оратора, що виконують етикетну роль;
- оголошення теми виступу;
- оголошення і пояснення назви промови;
- пряме підкреслення значення теми – актуальність, новизна, практична цінність; пояснення причин зацікавленості оратора темою;
- розкриття суті центрального поняття теми;
- висунення ключової тези;
- постановка мети виступу;
- ознайомлення з планом промови (кількість пунктів має вкладатися у формулу  $5 \pm 2$ );
- стисле, вибіркоче висвітлення історії виникнення і вивчення проблеми (але не затягнуті пилом часів подробиці);
- постановка питань або серії питань, які є імпульсом для активної внутрішньої реакції (за типом «А чи знаєте ви, що...?»);
- яскравий, показовий приклад;
- залучення образу, який має концептуальне навантаження, прояснює суть одного з основних положень промови;
- сюжетний початок (життєва історія, байка, притча). З трьох типів промови – опису, розмірковування, оповідання – легше сприймається і утримує увагу останнє;
- гумористичне, сатиричне, іронічне зауваження, жарт;
- апеляція до місця, часу, складу аудиторії;
- цитата, особливо оригінальна за змістом і чеканна за формою, яка ставить на початку промови важливий інтелектуальний та емоційний акцент;
- обігрування прислів'я, приказки;
- демонстрація наочності, що привертає мимовільну увагу.

Вступ буває:

- прямий та простий, природний, безпосередній – знайомство аудиторії одразу з темою виступу і її логічне розкриття;
- непрямий – штучний, опосередкований – оратор більш тонко, поволі готує аудиторію до сприйняття теми, здійснюючи «добровільне полонення їх душ». Структурно це реалізується як зачин, який передує власне вступу до промови;
- несподіваний – різко експресивний, вибуховий вступ, який може бути пов'язаний із гостротою обраної теми.

Для привернення уваги слухачів рекомендується використовувати такі форми перших фраз перед вступом:

- комплімент на адресу слухачів;
- питання до аудиторії;
- цікавий приклад із життя, історії;
- яскраві статистичні дані, факти;
- парадоксальні твердження;
- крилаті висловлювання політиків, громадських діячів, письменників, науковців та ін.

**Основна частина** Способи викладу, використовувані в основній частині виступу, розмежовуються за наявністю і характером смислового зв'язку окремих конструктивних питань – підтем. Вирізняють такі основні підходи до організації матеріалу в публічному виступі:

- паралельний спосіб;
- хронологічний спосіб;
- логічний спосіб.

**Паралельний спосіб** організації матеріалу – виклад, за якого основні питання виступу фактично автономні й рівноправні у смислового плану. Цей спосіб викладу найменш типовий. Для оратора більш вигідним є встановити хоча б непрямий зв'язок частин виступу, забезпечити органічний перехід між ними.

**Хронологічний спосіб** організації матеріалу – виклад, за якого окремі питання виступу знаходяться у відносинах часового зв'язку. Хронологічний спосіб допускає не тільки пряму, а й інверсивну (зворотну, переструктуровану) послідовність подачі матеріалу. Можна починати з яскравого (ключового, кульмінаційного) моменту, а потім подавати хронологію подій у прямому або інверсивному порядку. Такий тип викладу вважається найвигіднішим із погляду загострення уваги аудиторії, наприклад, промову про відому особистість рекомендується починати з яскравого життєвого епізоду

**Логічний спосіб** організації – виклад, за якого окремі питання виступу знаходяться у відносинах причинно-наслідкових зв'язків.

Можливі два варіанти розгортання думки у промові: дедуктивний та індуктивний. У разі дедукції оратор будує промову за ланцюжком: теза, що пропонується як припущення, гіпотеза → її доказ або спростування з опорою на факти і приклади → висновок. У разі індукції траєкторія думки така: опис окремих фактів і прикладів → їх зіставлення, аналіз і коментарі → узагальнений висновок. Вибір дедуктивного або індуктивного варіантів проводиться з урахуванням таких чинників:

- ступінь зацікавленості слухачів предметом обговорення. Індуктивний виклад завдяки первинному введенню живих прикладів і подробиць дає змогу активізувати аудиторію;
- ступінь підготовленості аудиторії. Що більш інтелектуально зріла аудиторія, то більшим є у неї рівень абстрактного мислення, отже, доцільним є вживання дедуктивного викладу;
- ступінь простоти (складності) теми. Якщо тема дуже проста або дуже складна, бажано використовувати дедукцію;
- ступінь спірності тези. Спірна теза потребує попереднього обґрунтування, тобто індуктивного способу подачі. Завдання висновку
  - нагадати головне, підвести підсумок сказаному, посилити враження від промови, закликати до дії.

**Висновок.** Для висновку є типовими:

- окреслення перспектив розвитку або подальшого вивчення предмета промови;
- заклик, порада, побажання, застереження;



- формулювання практичних рекомендацій;
- вираження подяки за увагу й доброзичливість;
- прощання;

а також, як і у вступі:

- питання для подальших роздумів за темою;
- особливо вражаючі приклади;
- цитати, прислів'я, гумор, наочність.

Аналогічно до видів вступу є два базові види висновків залежно від ступеня новизни стосовно змісту основної частини, від глибини емоційної дії на слухача, від структурної складності:

- **прямий** – таке завершення промови, яке безпосередньо впливає з решти положень виступу;
- **непрямий** – менш залежний, позначений певним ефектом новизни, покликаний закріпити емоційно-зацікавлене відношення слухачів до предмета розмови.

Технології підготовки публічного виступу в бізнес-сфері Сучасна провідна практика пропонує декілька ефективних технологій підготовки тексту для публічного виступу у сфері бізнесу.

**Технологія Message House** Технологія Message House була розроблена в середині ХХ ст. американською консалтинговою компанією «Burson Marsteller» для навчання публічних представників транснаціональних корпорацій. Технологія отримала таку назву від її поширеного графічного представлення, схема містить три базові блоки, які будуються у формі, що нагадує елементи будинку: підвал, поверх (кімнати) і дах (рис. 5.5).

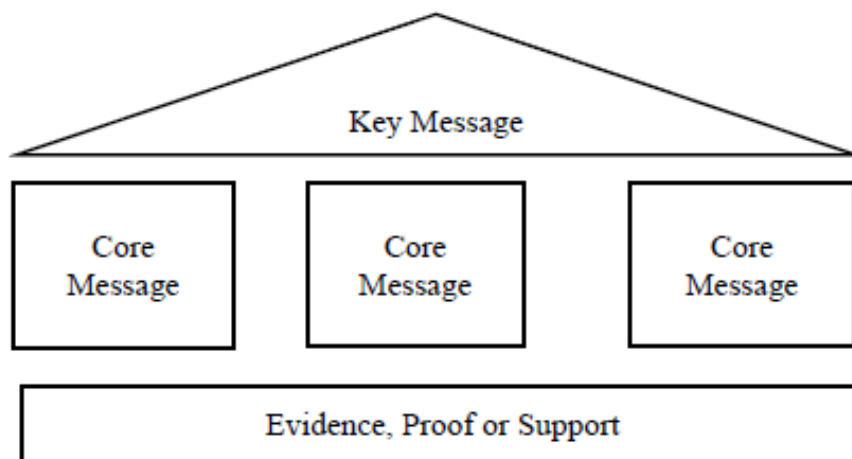


Рис. 5.5. Схематичне зображення технології Message House

Технологія побудована на жорсткому структуруванні інформації при підготовці до публічного виступу: вся інформація, необхідна для виступу, укладається на один аркуш паперу. Водночас вона особливим чином розташована, що полегшує доступ до неї при забуванні тексту. Використання технології Message House виправдано у відносно коротких (5–15 хвилин)

інформативних виступах, скажімо, для преси – з повідомленням про новини бізнесу, прийнятті політичні рішення, організаційні зміни, у коротких презентаціях програм, продуктів, повідомленнях про призначення тощо. Три елементи наявні в будь-якій версії Message House:

- послання;
- аргументи;
- підстави.

**Послання (key message, umbrella message, main message)** – це зміст промови, провідна ідея, яка залишається в головах наших співрозмовників після того, як публічний виступ завершений. Відмінною особливістю «послання» є його стислість і розуміння з погляду аудиторії. Зазвичай key message вкладається в одне речення або навіть словосполучення. Пошук і формулювання послання – найважливіший крок. Розуміння того, що зміст публічного виступу завжди може бути спотвореним, чується і запам'ятовується людьми по-різному, змушує приділяти особливу увагу процесу спілкування. Потрібно чітко сформулювати ключове послання і намагатися донести його аудиторії, тобто керувати ним. В іншому випадку key message буде некерованим.

**Аргументи (core message)** – це те, на чому «тримається» ключове послання. Вони відповідають на питання «чому». Чому ви вважаєте це важливим? Чому ви це стверджуєте? З яким би повідомленням не виступав промовець, його головна думка має бути обґрунтована. Аргументи «тримають» послання на собі, подібно до того, як колони утримують дах. Кількість аргументів не випадково зведена до трьох. Дослід ним шляхом встановлено, що це саме те число, якого (зазвичай) достатньо для міцного обґрунтування key message для аудиторії. Для коротких публічних виступів, для ділового середовища три – оптимальне число.

**Підстави (evidence, proof and support)** – обґрунтування аргументів, наведення доказів, прикладів, звертання до досвіду. Усі аргументи мають спиратися на певні підстави: це можуть бути раціональні або емоційні докази. Раціональними доказами є: факти; статистика; результати наукових досліджень; ретельний аналіз; логічні міркування тощо.

Серед емоційних доказів доцільно застосовувати: розповіді (технологія storytelling); особистий досвід; відгуки; ситуаційні анекдоти тощо. Найкращим вибором для промовця є обох видів доказів, оскільки раціональне – переконує, а емоційне – надихає та мотивує.

**Технологія Elevator Speech** Презентація в ліфті (Elevator Speech або Elevator Pitch) – коротка розповідь про концепцію продукту, проекту або сервісу. Термін відображає обмеженість у часі – тривалість презентації має бути такою, щоб вона могла бути повністю розказана за час поїздки в ліфті, тобто близько тридцяти секунд, або 100–150 слів. Термін зазвичай використовується у контексті презентації концепції нового бізнесу партнеру для отримання інвестицій. Оскільки представники венчурних фондів прагнуть якомога швидше приймати рішення про перспективність або

безперспективність того чи іншого проєкту або команди, первинним критерієм відбору стає якість «презентації в ліфті».

Правильно складена Elevator Speech відповідає на питання:

- інформація про компанію;
- який продукт пропонується;
- які переваги має продукт.

Тексти, які можна називати Elevator Speech, часто використовуються і представниками інших професій – продавцями, менеджерами проєктів – тобто людьми, яким необхідно швидко донести основну ідею для слухача, хоча термін, зазвичай, у такому вигляді не використовується.

Алгоритм підготовки промови за технологією Elevator Speech

1. Визначте свою мету. Наприклад, Ви хочете розповісти клієнтові про свою організацію? У Вас є унікальний продукт, який Ви активно просуваєте? Вам потрібні інвестиції в проєкт?

2. Поясніть, чим Ви займаєтесь. Почніть свою промову з короткого повідомлення про те, чим займається Ваша організація. Сфокусуйтеся на проблемах, які Ви успішно вирішуєте і на те, яким чином Ви допомагаєте своїм клієнтам. Якщо час дозволяє, наведіть кілька прикладів, які показують значимість Вашої діяльності. Пам'ятайте, що Ваша промова має надихати слухачів, а це станеться тільки тоді, коли Ви самі є натхненними, впевненими, зацікавленими. Люди можуть не пам'ятати всієї сказаної Вами інформації, але вони повинні запам'ятати Ваш ентузіазм!

3. Виділіть своє УТП (унікальну торгову пропозицію). Визначте, що робить Вас, Ваші продукти або ідеї унікальними.

4. Презентація має бути інтерактивною. Ваша презентація має бути інтерактивною. Ставте відкриті запитання (на які можна відповісти просто «так» чи «ні»). Залучіть слухачів до діалогу з Вами. Переконайтеся, що Ви самі у змозі відповісти на запитання, які можуть виникнути до Вас. Але не забувайте про головне – про час!

5. Приведіть свою промову в порядок. Після того, як Ви склали промову, включіть секундомір і проговоріть її вголос. Пам'ятайте, Ваше завдання – вмістити все в межі 30 секунд. Постарайтеся вмістити у презентації найважливіше, позбудьтеся зайвих епітетів і красивих фраз.

6. Тренуйтеся. Переконайтеся, що Ваше тіло у процесі презентації поводить ся природно. Ваші рухи мають бути продумані, міміка і поза підкреслювати Ваш інтерес до теми презентації. Відпрацюйте дикцію. Пам'ятайте, що Вам доведеться говорити швидко. Перевірте Elevator Speech на своїй команді. Урахуйте всі зауваження, відшліфуйте, але будьте готові до імпровізації.

**Уміння виступати** – це мистецтво. Але за належного тренування його можуть опанувати майже всі. До виступу треба ретельно готуватися, доцільно репетирувати (перед дзеркалом, перед своєю командою, однодумцями, на самоті, разом із фахівцем з риторики або коучем).

Техніка виступу включає:

- роботу з голосовим апаратом;

- роботу над поставою;
- жестами та мімікою.

Робота з голосовим апаратом охоплює такі елементи:

- постановка дихання;
- композиційне дроблення;
- паузація;
- темпоритм;
- інтонація;
- логічний наголос;
- тембр голосу;
- дикція;
- артикуляція;
- гучність, дзвінкість.

Правильне дихання починається з правильної постави (пружні ноги, робота діафрагми, прямі плечі, розслаблена шия, голова повинна знаходитись у прямому положенні). У публічному виступі використовується діафрагмально-реберне дихання. Схема дихання така: безшумний, короткий, повний та глибокий вдих через ніс → пауза → видих у процесі говоріння.

Умови правильного дихання оратора:

- вдихати повітря через ніс вільно, безшумно, непомітно для слухача. Якісний звук утворюється спокійним струменем повітря, що виходить під час рівномірного видиху і вдиху (виключення – афективне мовлення);

- починати говорити можна тоді, коли в легені взято незначний надлишок повітря. Це необхідно для виголошення структурно-логічних частин тексту без «позачергових» вдихів, які порушують плавність і ритм мовлення, спричиняють уривчастість дихання;

- не допускати, щоб повітря в легенях витрачалось повністю, це призведе до аритмії, фальцетів тощо. Витрачати повітря слід економно й рівномірно. Доцільно скористатися кожною природною зупинкою в мовленні для поповнення запасу повітря в легені (здійснюється так званим нижнім диханням: рухається діафрагма, а верхня частина грудної клітки і ребра підняті й нерухомі). Поповнювати запас треба своєчасно і непомітно;

- необхідно пам'ятати, що від глибини вдиху залежить сила видиху, отже, сила звучання голосу;

- довжина видиху має в кілька разів перевищувати довжину вдиху.

Композиційне дроблення. Текст промови необхідно поділити на логічні частини, розставити паузи, підвищення та зниження інтонації, логічні наголоси. Доцільно, якщо Ви користуєтеся повним текстом промови, за допомогою системи знаків відмітити всі необхідні моменти, зробити так звану партитуру промови.

Паузація. Робота з промовою охоплює розподіл тексту на мовленнєві такти, тобто розставляння пауз. Пауза – вияв майстерності. Мовлення – це чергування звучання та мовчання. Сприйняття думки відбувається під час паузи. Сучасний світ вимагає енергійного темпу виступу, але темпоритм промови визначає Ви залежно від теми виступу, типу аудиторії, власної

індивідуальної манери. Основною якістю вимови, яка може зробити її привабливою або відразливою, є інтонація. Інтонація, або мелодика мовлення, виявляється в особливій музичній виразності слова, що звучить. Інтонаційна виразність разом із фіксацією логічних і змістовно важливих відрізків тексту демонструє багатство особистості, її інтелектуальну підготовленість, здатність співвідноситися у слові з аудиторією. Інтонацію складають багато компонентів, із-поміж яких: логічний наголос; пауза; темп; основний тон мовлення; мелодика (підвищення і пониження голосу); ритм. У роботі з інтонацією можливий прояв недостатності або надмірності: недостатність полягає в інтонаційній одноманітності; надмірність же полягає в тому, що мелодійні ходи бувають перебільшеними, переростають у верескливість, нарочиту мелодійну манірність.

Залежно від комунікативної установки, ситуації спілкування і змісту вислову необхідно правильно будувати і виголошувати фрази. Логічний наголос – це наслідок правильного смислового акцентування. Як центр акцентуації, силового наголошування у синтагмі, логічний наголос показує, наскільки оратор грамотно доносить до слухача зміст своєї промови. Тембр – особливе забарвлення голосу – неповторна ознака кожної людини. Формування індивідуальних тембральних характеристик відбувається з віком. Ця ознака дуже важко піддається класифікаціям.

Тембр голосу може бути оксамитовий, сумний, жорсткий, дзвінкий, крикливий, мідяний, похмурий, ніжний, повний, світлий, срібний, важкий, холодний, іронічний тощо. Хоча основний тембральний тон залишається незмінним, голос може розвиватися – і відбувається це не стільки завдяки тренуванням, скільки внаслідок накопичення життєвого досвіду, переживань, внутрішньої активної роботи (внутрішніх діалогів, внутрішнього мовлення).

Хороша дикція передбачає чіткість, ясність виголошування слів і фраз. Артикуляцією називають утворення звуків за допомогою мовленнєвого апарату. Дикція забезпечується правильною і активною артикуляцією та залежить від темпу мовлення. Промова перед багатолюдною аудиторією (наприклад, на майдані, у великій конференц-залі, в суді) неодмінно потребує гучності – яскравого, звучного, «польотного» голосу.

Досвідчений оратор не форсує голос, а радше закликає до уважного слухання промови, щоб аудиторія нагостила слух. Правильний тип дихання, здобування звуку з активною діафрагмою («на опорі», за термінологією співаків) забезпечать достатній рівень гучності.

Польотність голосу визначається як можливість досягнення звуками будь-якої точки аудиторного простору. Для цього оратор ніби спрямовує свій голос «понад головами» слухачів, «в останній ряд».

Звучність пов'язана з чистотою, ясністю та голосовими можливостями оратора, і також регулюється особливим відчуттям міри. Психологічною основою повноти звучання є впевненість у собі і внутрішня піднесеність, що є невід'ємною умовою досконалого мовлення. Робота з мікрофоном вимагає корекції всіх характеристик роботи з голосовим апаратом.

Класична типова поза оратора: пружні ноги на ширині плечей, одна трохи попереду; вагу тіла можна переносити з ноги на ногу; плечі розгорнуті, спина пряма, живіт підтягнутий, підборіддя злегка підняте.

Оратору зручно стояти, легко переміщатися, і він може вільно жестикулювати. Поза має виглядати природною для аудиторії. Тобто глядачі взагалі не помічають, як саме оратор стоїть і що роблять його руки. Типова поза оратора допоможе:

- впоратися з хвилюванням, особливо в перші хвилини виступу;
- створити про себе сприятливе перше враження;
- перевести дух, обміркувати свої подальші дії.

Також поза оратора підходить:

- для початку виступу;
- для акцентування пауз між різними блоками інформації;
- для вислуховування питань;
- для очікування свого виступу, коли на сцені Ви не один.

Типова проблема ораторів під час виступу – куди дівати руки. Тільки перед аудиторією ми згадуємо, що вони у нас є, і чомусь дуже заважають. Доцільно запропонувати такі позиції для рук (табл. 5.4).

Таблиця 5.4

Позиції рук оратора під час публічного виступу й типові помилки

Позиція рук	Типові помилки
Перша позиція – руки знаходяться вздовж тулуба. Це зручно, виглядає цілком природно, крім того, дає змогу оратору легко жестикулювати з цього положення.	Руки випрямлені в ліктях і напружені, нагадують палиці; пальці стиснуті в кулаки або розчепірені; руки розгойдуються вперед-назад, як маятник.
Друга позиція – зігнуті в ліктях руки знаходяться паралельно площині підлоги, кінчики пальців лівої і правої руки злегка торкаються один одного.	Обидві долоні в положенні «прохача милостині», спрямовані вгору; передпліччя недостатньо зігнуті і тому долоні спрямовані вниз, що нагадує футбольного захисника під час штрафного.
Третя позиція повторює другу, з тією лише різницею, що тепер кінчики пальців переплетені. Водночас пальці прямі і «дивляться» вперед.	Спрямовані вгору пальці – «залишся ж, тебе я благаю ...»; недостатньо зігнуті передпліччя і пальці спрямовані вниз; зігнуті пальці рук – направте їх вперед і вирівняйте.
Четверта позиція, як і попередня, тільки пальці в цьому випадку перехрещуються в «замку». Пальці можна зігнути або ж залишити прямими, при цьому долоні розгортаються до живота, залишаючись перпендикулярними до підлоги. Має вийти наступне – кисті перед собою в «замку», руки під прямим кутом зігнуті в ліктях. Головна умова в цій позиції – під час хвилювання не стискати сильно руки, потім буває важко їх розімкнути для жестикуляції.	Пальці стиснені аж до того, що білють кісточки пальців; лікті занадто розведені в сторони.

Під час свого виступу сміливо використовуйте всі чотири види позицій, чергуючи їх час від часу. Загальні типові помилки положення рук під час публічних виступів, які допускають багато початківців-ораторів, є такими: ховати руки в кишені, ховати руки за спину, крутити під час промови олівець, телефон, окуляри, хустину тощо, безглузді дрібні рухи пальцями (постукування, дряпання).

Надзвичайно важливим є зоровий контакт. Погляд виказує достеменний емоційний стан оратора та його ставлення до аудиторії. Для психологічного настрою оратору рекомендується бути уважним до аудиторії, прагнути до контакту очима, мається на увазі послідовний перехід погляду з одного слухача на іншого з необхідною його зупинкою на різних слухачах. Рекомендується зупиняти погляд на одну-дві секунди на кожному слухачеві.

Типові помилки зорового контакту: «відсутній» погляд, погляд «в нікуди», у куток, поверх голів слухачів, «скляний» погляд; «швидкий поверхневий» погляд (перехід погляду без зупинки з одного слухача на іншого); спрямований на одного слухача, навіть якщо оратор йому симпатизує (інші відчують себе зайвими на цьому «святі життя»); зосереджений на тексті промови (оратор не відриває погляду від папірця).

Необхідно дивитися в очі аудиторії, намагаючись донести смисл промови, виявляючи при цьому зацікавлених осіб чи таких, що нудьгують, чи агресивно налаштованих. Намагайтеся відчути настрої аудиторії та змінити його на свою користь. Крім того, зосередженість на зоровому контакті з аудиторією дає змогу відволіктися від надмірного психологічного самоаналізу та хвилювань, знявши увагу із себе та трансформувавши її у напрямку слухачів.

10 порад щодо привернення та утримання уваги слухачів:

1. Постійно підтримувати зоровий контакт з усіма слухачами в залі.
2. Час від часу ставити учасникам риторичні запитання, що не вимагають відповіді. Просити допомоги, звертатися за порадою до слухачів.
3. Робити паузи у промові.
4. Змінювати темп мовлення і гучність звуку.
5. Переміщуватися аудиторією, жестикулювати.
6. Час від часу пропонувати аудиторії виконати яку-небудь дію (подивіться навколо, за вікно, підніміть руки тощо).
7. При тривалому виступі не рідше одного разу на 20 хвилин змінювати характер діяльності аудиторії: говоріть, відповідайте на запитання, демонструйте слайди, передавайте аудиторією роздатковий матеріал.
8. Час від часу звертатися особисто до кого-небудь зі слухачів у залі.
9. Своєчасно робити перерви.

#### **5.4. Імідж лідера та його формування**

У сучасних умовах ведення бізнесу необхідною умовою забезпечення стійкого й довгострокового позитивного ділового успіху організації є створення його сильного та вдало сформованого зовнішнього та внутрішнього іміджу. Такий імідж сприяє досягненню організацією певної ринкової сили, захищає від

атак конкурентів, зміцнює позиції щодо товарів-замінників, полегшує доступ до різних ресурсів, а також запам'ятовується і закріплюється у свідомості цільової аудиторії, що є своєрідним сигналом до позитивного сприйняття організації.

Поняття «імідж» (лат. *imāgo* – образ, англ. *image* – уявлення, образ) є відомим здавна, а у ХХ столітті воно отримало широке використання й застосування в дуже різних сферах знання: соціології, психології, політології, антропології, культурології, менеджменті тощо. Під іміджем у загальноприйнятому сенсі розуміється враження, вироблене конкретною людиною, компанією або організацією на оточення.

У сучасному розумінні, **імідж** – це стереотипний образ конкретного об'єкта, що існує в масовій свідомості. Поняття іміджу стосується конкретної людини, але може поширюватися й на конкретну групу осіб, організацію, товар тощо. Основою іміджу є формальна система ролей, якими людина послуговується у своєму житті, що доповнюються особливостями, рисами характеру, зовнішніми даними, одягом та іншими атрибутами. Імідж формується і на основі реальної поведінки індивіда, і під впливом оцінок та думок інших людей.

Імідж пов'язаний із такими поняттями, як «авторитет», «думка», «образ», «особистість», «рейтинг», «репутація», «позитивний образ» тощо.

**Авторитет** – загально визнана довіра, повага, пошана, вплив, поважність (особи, організації, колективу, теорії).

**Думка** – багатозначний термін: припущення, передбачення, намір, замисел, який з'явився внаслідок міркування.

**Образ** – це феноменологія внутрішнього стану людини, рівень «інтегральної індивідуальності», на якому здійснюється найголовніший життєвий вибір, приймаються рішення, що мають доленосне значення для особистості.

**Особистість** – це система соціально значущих рис людини, що характеризують її як члена суспільства, яка володіє всіма загальносистемними властивостями, такими, як унікальність, автономність, адаптивність, відкритість, структурність, зв'язок із середовищем, динамічність, консерватизм та безліччю власних якостей, що визначаються генетичними та біологічними особливостями: культурою, загальнолюдськими цінностями, совістю і честю, переконаннями й ідеалами, гідністю, почуттям обов'язку й відповідальності.

**Рейтинг** – ступінь популярності, показник оцінки діяльності, авторитету особи, організації, групи, програм у певний час, що визначається соціологічним опитуванням, голосуванням тощо і визначається місцем, яке вони посідають; числовий або порядковий показник популярності керівника; відносний показник надійності ділового партнера, банку, страхової компанії.

**Репутація** – сукупність підтвердженої інформації про особу, що дає можливість зробити висновок про її професійні й управлінські здібності, порядність і відповідність її діяльності вимогам закону; реальний стан показників діяльності компанії, його переваги та недоліки.

Формування іміджу не є зміною особистості людини. Цей процес вимагає від керівника знань основ психології, щоб мати можливість оцінити



психологічні особливості власної особистості й грамотно використовувати свої сильні і слабкі сторони.

Створення власного іміджу – це довготривалий і складний процес, успішність якого залежить від умов та технологій його формування. Визначення та аналіз механізмів побудови іміджу, знання його сутності й характеристик надають можливість успішного відтворення соціальних стереотипів у власному іміджі й ефективного впровадження певних моделей поведінки.

**Формування іміджу** – це процедура, спрямована на створення у людей (в аудиторії іміджу) певного образу об'єкта (прототипу іміджу, а саме: людини, товару чи організації) з певною його оцінкою у виді усвідомлюваної чи неусвідомлюваної думки про цей образ (прототип іміджу), для досягнення психологічного тяжіння аудиторії іміджу до цього об'єкта.

Дослідники довели, що формування іміджу лідера відбувається за певними принципами:

- принцип повторення – спирається на властивості людської пам'яті: добре запам'ятовується та інформація, що повторюється;
- принцип безперервного посилення впливу – обґрунтовує підсилення аргументованого й емоційного звернення;
- принцип «подвійного виклику» – повідомлення сприймається не лише розумом.

Формування професійного іміджу проходить п'ять етапів:

- 1) сприйняття образу;
- 2) аналіз інформації та його уявна корекція;
- 3) використання, що розкривається через примірювання;
- 4) програвання окремих елементів бажаного іміджу та по-дальшим вживанням в образ;
- 5) привласнення та індивідуалізація обраного або бажаного іміджу.

Сприйняття образу, на основі якого буде будуватися цілісний професійний імідж. Важливе значення має реальний образ фахівця, що є взірцем для наслідування. Якщо такого образу немає у реальному житті, його створюють на основі ідеальних уявлень, інформації, отриманої з літературних джерел чи інших засобів інформації.

Аналіз інформації та уявна корекція сприйнятого образу відповідно до ідеального образу та індивідуальних особливостей того, хто сприймає; зіставлення реальних та бажаних якостей, прийняття рішень про можливість і доцільність їхнього використання, здійснення корекції відповідно до типу власного темпераменту, особливостей розвитку фізичної та інтелектуальної сфери, фінансових можливостей тощо.

Використання (примірювання, програвання) окремих елементів бажаного професійного іміджу: стилю спілкування, техніки володіння жестами, одягу, аксесуарів тощо.

Вживання в образ, що ефективно формується у процесі професійної підготовки та діяльності.

Привласнення та індивідуалізація обраного (бажаного) образу. Пролонгований у часі бажаний образ від-дзеркалює внутрішні зміни, що відбуваються в інтелектуальному, моральному та професійному розвитку особистості.

В процесі формування позитивного іміджу можна використовувати різні інформаційно-комунікаційні засоби, такі як: блоги (містять окремі публікації блогу у виді тексту, малюнків тощо, як правило, в хронологічному порядку); портали професійних мереж (дозволяють представляти свій професійний профіль в інтернеті та ділитися своїми досягненнями, будуючи таким чином ділову мережу); форуми для обговорення (сьогодні є одним із найпопулярніших методів спілкування, обміну інформацією, думками); соціальні мережі (пов'язують однодумців із подібними інтересами, що стало дуже хорошим маркетинговим інструментом і чудовим способом передачі конкретної інформації); інтерактивний контент (дозволяють людям рекламувати себе в мережі, розміщуючи відео, презентації); сайти для розміщення фотографій (instagram); персональний вебсайт (цілодобове джерело достовірної, оновленої інформації про людину та її цілі, діяльність, досягнення, пристрасті тощо).

Засоби сучасного паблік рілейшинз (зв'язки з громад-ськістю) є важливим елементом при формуванні позитивного іміджу і окремої людини, і будь-якої організації загалом.

Перше враження про особистість лідера ми сприймаємо по зовнішньому вигляду, манері розмовляти, характері прийняття рішень, темпераменту людини, словом – про все, що визначає його яскраву індивідуальність. Наступними компонентами образу є цінності, спираючись на які, керівник приймає рішення; походження, статус. Складовими іміджу є:

- індивідуальні характеристики: зовнішність, психофізіологічні особливості, особистісний тип, характер, індивідуальний стиль ухвалення рішень;

- соціальні характеристики: позитивні моральні якості: гуманізм, людяність, чесність, совість, скромність, великодушність, соціальний статус, який пов'язаний із посадою, походження, особистий статок, адже від статусу залежить, як людина буде поводитися в суспільстві, з клієнтами, партнерами, колегами, опонентами;

- ціннісні орієнтації: базові внутрішні установки і принципи, на які керівник спирається при прийнятті рішень: свого роду власна конституція, джерело мотивації діяльності, те, що є еталоном належного.

**Особистий імідж** – важлива складова для кар'єри і є декілька причин, які вказують на це: ми віримо в те, що бачимо; ми часто приймаємо рішення на основі першого враження; наш імідж впливає на тих, хто приймає рішення в питаннях професійного росту; ми прагнемо добре виглядати і впевнено почуватися – це добре для нас.

Особистий імідж повинен створювати певні позитивні асоціації, бути розрахованим на конкретну аудиторію й адекватним реальному стану речей, він повинен говорити про нас те, що ми самі хотіли б.

**Імідж лідера-керівника** – це відображення уваги до своєї аудиторії, своїх підлеглих, партнерів, клієнтів. Керівник, імідж якого не відповідає цим очікуванням, не може розраховувати на довгу кар'єру. Йому необхідно відчувати елемент персонального контролю за подіями, що виражається в підвищенні уваги до його особистості та думок. Справжній керівник повинен бути завжди спрямований на пошук ефективних засобів впливу на підлеглих, колег, споживачів, конкурентів.

Особистий імідж лідера – це не так засіб завоювати увагу, як спосіб реагування на вимоги своїх колег, які бажають сприймати цього управлінця саме таким, а не іншим, а тому його управлінський імідж повинен будуватися на міфах, створюватися й жити ними. Міфи мають довге життя і часом для їх народження досить однієї лише деталі – за умови, що вона збігається з концепцією образу лідера і що засоби масової інформації приймають ті самі правила гри.

Складовими особистісно-професійного іміджу лідера є (рис. 5.6).

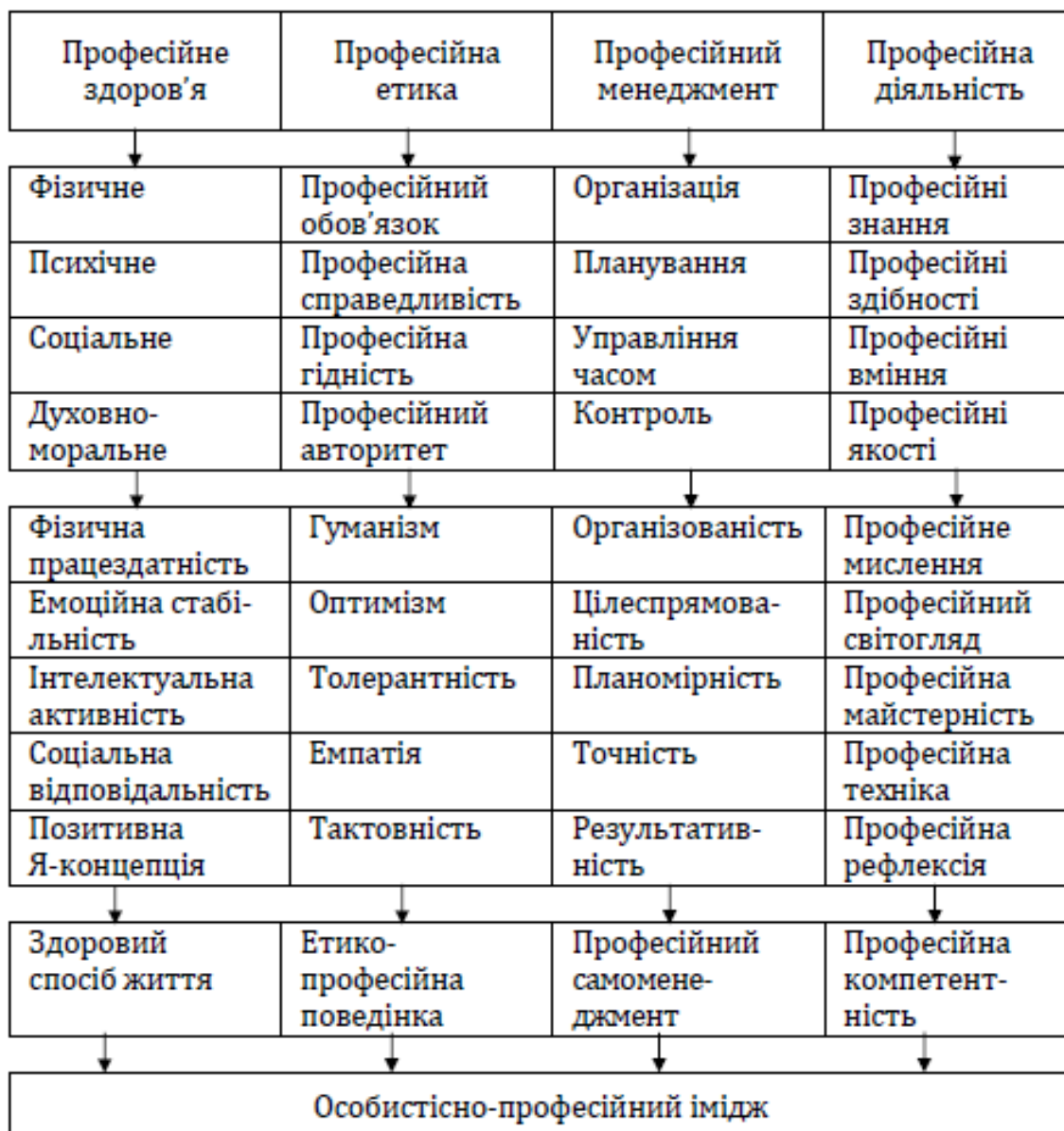


Рис. 5.6. Складові особистісно-професійного іміджу лідера

Особистому іміджу керівника притаманний складний набір зовнішніх та внутрішніх факторів, які складають дзеркальний, бажаний, апріорний, візуальний, реальний, потоковий, ідеальний, самоімідж, необхідний, позитивний, негативний імідж.

**Дзеркальний імідж** – відображає наше уявлення про себе. Ми ніби дивимося в дзеркало й займаємося самооцінкою. Цей варіант іміджу позитивний, адже психологічно у процесі самооцінки ми завжди висуваємо на перше місце позитив. Його мінус полягає в тому, що не враховується думка сторонніх осіб.

**Бажаний імідж** – це адекватний реальній людині образ особистості, який складається в її ділових партнерів на свідомому та підсвідомому рівнях, це такий тип іміджу, який відтворює те, до чого прагне лідер. Бажаний імідж будується на основі: зовнішнього вигляду ділової людини; її манер щодо вміння триматися, спілкуватися, використовуючи мовні та невербальні сигнали; зовнішньої і внутрішньої культури; вміння себе подати, підкреслюючи свої позитивні та приховавши негативні сторони; це передусім уміння бути приємним у спілкуванні, тому для його формування багато важить візуальна доброзичливість, техніка проведення переговорів і доречної поведінки як запорука успіху ділової людини.

**Апріорний імідж** – цей тип іміджу формується ще до початку спілкування з лідером і базується на стереотипній інформації стосовно тієї професійної групи, до якої він належить. Що більш жорсткий у лідера стереотип, то складніше змінити його апріорний імідж.

**Візуальний імідж** – це враження, яке лідер справляє на людей та яке фіксується в їх уяві через його фізичну привабливість, доглянута зовнішність, загальний настрій, такт, уміння слухати, почуття гумору, ввічливість, парфуми, манери, одяг та аксесуари відповідно до виконуваної ролі, гідна та впевнена поведінка. Саме своєю зовнішністю й поведінкою лідер виявляє себе професіоналом.

**Реальний імідж** – це погляд на себе з боку. Це не просто погляд публіки, це можуть бути думки колег, підлеглих, виборців, клієнтів, журналістів тощо.

**Потоковий імідж** – цей варіант іміджу складається з погляду сторонніх людей: колег, громадськості, відомих у сфері діяльності людей, журналістів, підлеглих.

Найголовнішим завданням керівника є створення не так сприятливого, як точного, правильного іміджу.

**Ідеальний імідж** – імідж, який представляє соціальне обличчя успішного керівника, чітко підкреслює всі його переваги: здоров'я, адекватність, успішність, популярність, освіта, фінансовий статус, місце проживання, близьке оточення, особиста привабливість, соціальний вплив, енергія, магнетизм, грамотно підібраний образ. Самоімідж – це візуальна привабливість особистості, що ґрунтується на минулому досвіді і є відображенням внутрішнього світу людини, стану його позитивної самооцінки й самоповаги.

**Самоімідж** чітко наслідуює загальноновизнане правило: якщо ти хочеш, щоб тебе поважали, навчися поважати себе.

Вимоги до сучасного лідера можуть бути об'єднані у групи: ділові якості, які поєднують компетентність та організаторські здібності, високий рівень інтелекту, фундаментальні знання, достатній досвід, добре розвинуте стратегічне мислення, вміння заглянути на багато років уперед; особистісні риси; вольові якості; морально-психологічні якості; вимоги до здоров'я та способу життя; а також: соціальні характеристики: статус лідера, який включає не лише статус, пов'язаний із офіційно займаною посадою, а й походження; зв'язок лідера з різними соціальними групами: з тими, інтереси яких він представляє; з тими, які підтримують його і є союзниками; а також із тими, які є його опонентами; особиста місія лідера: свого роду конституція, що виражає стратегічне бачення керівника, вона визначає те положення, в якому він знаходиться в даний момент, і те, чого він хоче досягти в майбутньому; ціннісні орієнтації лідера: найбільш важливі припущення, що приймаються керівником організації і чинять дію на організаційну культуру організації. Поєднання організаторських здібностей і вольових якостей зумовлюють таку інтегровану характеристику, як підприємливість, а вольові якості, морально-психологічні риси в поєднанні зумовлюють феномен лідерства.

Суттєвими є такі складові у структурі особистості лідера, від яких можуть відштовхуватися стратегії персоналізації, у побудові його сприятливого іміджу:

- стиль у роботі, під яким розуміється вміння спілкуватися з людьми, знаходити спільну мову, організувати вироблення спільних рішень, відстоювати й аргументувати власну точку зору в дискусіях;

- принципова думка, що характеризується тим, що, не маючи на меті висунення нових поглядів, людина просто ототожнює із собою наявні ідеї та концепції;

- власний характер, якому повинні бути властиві впевненість у собі, чіткість у викладі своєї точки зору, артистизм як здібність захопити й утримати увагу публіки, переконати свою аудиторію;

- власний спосіб відчуття духу часу.

## **Тема 6.РОБОТА ЛІДЕРА З КОМАНДОЮ**

### **Основні питання:**

6.1. Команда: формування, стадії розвитку, рольова структура

6.2. Сучасні інструмент розвитку команди

6.3. Цифрові інструменти в управлінні командою

6.4. Управління стресами та конфліктами в команді

### **6.1. Команда: формування, стадії розвитку, рольова структура**

Сильна команда є одним із основних чинників успішної діяльності будь-якої організації. Нові структури бізнесу, які виникають, та сформовані ними стратегії розвитку, а також сучасний інноваційний підхід обумовлюють створення ефективних команд, діяльність яких визначає досягнення

конкурентних переваг бізнесу і має вплив на його конкурентоспроможність і намічений рівень економічного розвитку.

Команда розглядається як група з двох або більше індивідів, які для досягнення обраної мети координують свої дії та трудові зусилля. Хоча команда – це група людей, однак ці два поняття не є взаємозамінними. Концепція команди передбачає, що її члени є прихильниками єдиної місії та несуть колективну відповідальність.

**Команда** в широкому сенсі – трудовий колектив з високим рівнем згуртованості, прихильності всіх працівників загальним цілям і цінностям організації.

**Команда** – група індивідів, які розподіляють між собою робочі операції і відповідальність за отримання конкретних результатів, що мають спільні цілі, взаємодоповнюючі навички та вміння, високий рівень взаємозалежності і розділяють відповідальність за досягнення кінцевих результатів.

**Команда** – колектив одноступеневих, згуртованих навколо свого лідера, який одночасно є і вищою посадовою особою в цій організації.

Успіх командної праці пов'язують насамперед із «скоординованою позитивною синергією» – здатністю учасників до високопродуктивної діяльності, за якої спільний результат значно вищий за індивідуальний чи їх сукупність. Команда виходить за межі традиційної формальної робочої групи, це досягається за допомогою колективного синергетичного ефекту.

Основними ознаками команди є:

- об'єднання людей для виконання спільної роботи;
- спільна мета;
- психологічне визнання членами команди один одного;
- взаємодоповнюючий склад групи;
- наявність колективної відповідальності;
- чітко виражений лідер.

В одній і тій же організації можуть існувати команди різних типів. Вони різняться ступенем автономності та характером управління з боку організації: рівнем відповідальності за формування структури групи, рівнем визначення повноважень, рівнем відповідальності за моніторинг і управління процесами групової діяльності.

Найбільш поширеними є такі типи команд:

Функціональна – команда, що складається з керівника і його підлеглих, які дотримуються формальних відносин субординації.

Крос-функціональна – команда, що складається із співробітників різних функціональних відділів організації.

Самоврядна – команда, члени якої можуть працювати в умовах мінімального контролю і здатні замінювати один одного, щоб виробляти кінцевий продукт або послугу. У табл. 6.1 відображено складові процесу командотворення.

## Складові процесу командотворення

Етап	Сутнісна складова	Характеристика та навички процесу командотворення
1. Формування й розвиток навичок командної роботи (англ. – team skills)	Основа системи впровадження командного менеджменту	Гармонізація спільної мети з особистими цілями; прийняття відповідальності за результат команди; ситуаційне лідерство (лідерство під завдання) й гнучка зміна стилю відповідно до особливостей завдання; конструктивна взаємодія та самоврядування; прийняття єдиного командного рішення й узгодження його з членами команди.
2. Формування командного духу (англ. – team spirit)	Сукупність психологічних феноменів, що характеризують неформальне ставлення співробітників до колег й організації	Розвиток командного духу як комплекс заходів, спрямованих на: посилення відчуття згуртованості, формування стійкого відчуття «ми»; розвиток довіри між співробітниками, розуміння та прийняття індивідуальних особливостей одне одного; створення мотивації на спільну діяльність; створення досвіду високоефективних спільних дій; підвищення неформального авторитету керівників; розвиток лояльності учасників програми у ставленні до організації.
3. Формування команди	Механічні дії з підбору, оптимізації структури команди й функціонально-рольового розподілу	Ефективне використання сильних сторін складу команди; розподіл ролей в команді для оптимального досягнення результатів; формування нової структури внаслідок злиття, поглинання або реструктуризації підприємства; створення робочої обстановки під час формування проектних команд; налагодження горизонтальних зв'язків усередині колективу, регіональних підрозділів.

Основними принципами формування команди є:

- командна робота; – оновлення команди; – синергізм командної співпраці;
- більша успішність членів команди;
- поєднання фахівців різних професій зі збереженням індивідуальності;
- формування загальних цінностей, норм і стандартів під час співпраці фахівців;
- ініціативність і творчий підхід;
- професійна задоволеність, впевненість у своєму становищі, чітке знання своїх обов'язків і міри відповідальності;
- обмеження конфліктних ситуацій, боротьби за лідерство і владу.

Процес формування команд охоплює три етапи (рис. 6.1):

1. Визначення та аналіз завдань, що підлягають вирішенню.
2. Формування складу команди залежно від характеру завдань.
3. Побудова системи взаємовідносин членів команди.

І ЕТАП. Під час виконання завдань необхідно враховувати ступінь взаємозалежності членів команди. Є три типи взаємозалежності:

**Сукупна взаємозалежність** означає, що члени групи працюють незалежно, а потім об'єднують свою роботу.

**Послідовна взаємозалежність** – це класична конвеєрна лінія або поділ праці. Кожен член команди має певну кваліфікацію або виконує певну роботу. Члени такої команди є більш взаємозалежними, причому ті, що стоять далі «внизу за течією» конвеєра, більше залежать від інших.

**Загальна взаємозалежність** – це вища форма взаємозалежності. Кожен член команди залежить від інших на всіх рівнях – не просто в лінійному вигляді, як у випадку послідовної залежності.

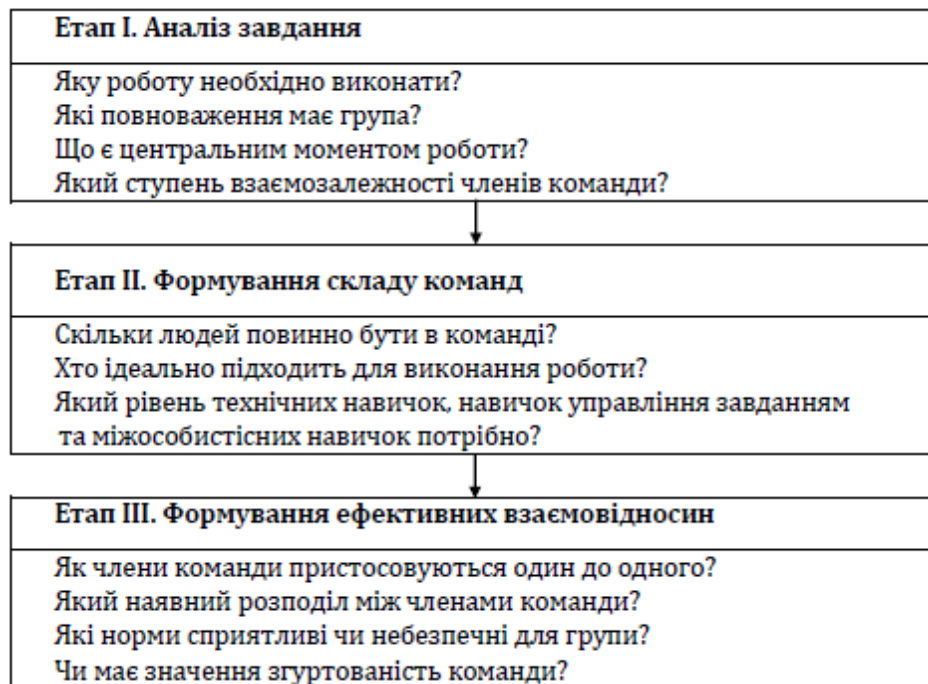


Рис. 6.1. Етапи формування команд

II ЕТАП. Формування складу команд. Основними етапами формування складу команди є:

- визначення чисельного складу команди;
- підбір членів команди, що володіють навиками, необхідними для виконання конкретної роботи;
- визначення рівня і типу диференціації членів команди.

Визначення рівня і типу диференціації членів команди. На оптимальну чисельність команди впливають такі чинники: характер завдання; рівень кваліфікації членів команди; здатність членів команди до взаємозамінності. Оптимальна чисельність команди повинна бути не менше 10 осіб. Збільшення чисельного складу команди призводить до низки проблем: проблеми координації спільної діяльності; зниження рівня згуртованості; тенденція до соціально неприйнятної поведінки; відсутність прагнення до співпраці; зростання рівня соціальних лінощів тощо.



Соціальні лінощі – одна з найважливіших характеристик внутрішньої динаміки команди; визначається як прагнення «пожити за чужий рахунок». Дослідження показали, що люди в групах працюють менш ретельно, ніж поодиночки. Основними типами реакції членів команди на факти прояву соціальних лінощів є: вимога зменшити винагороду любителю жити за чужий рахунок; зниження рівня зусиль усіх членів команди. Причинами соціальних лінощів є:

- розмита відповідальність – відсутність особистої відповідальності за результат роботи команди;
- відсутність почуття значимості своєї роботи – відсутність віри в можливість свого позитивного впливу на результати роботи команди;
- ефект очікування – тенденція членів команди не поспішати проявляти ініціативу, не докладати значних зусиль і вичікувати, що будуть робити інші. Така поведінка пов'язана з побоюванням членів команди бути використаними іншими.

III ЕТАП. Взаємовідносини (соціалізація) членів команди. Останнім етапом формування команди є вирішення питання про формування ефективних відносин членів команди, тобто їх соціалізацію. Соціалізація є процесом адаптації людини до команди, за допомогою чого особистість стає членом команди.

Основними завданнями соціалізації є: адаптація нових членів команди; розподіл ролей між членами команди; розробка командних норм; формування згуртованості групи; завоювання довіри членів команди. Процес соціалізації складається з таких етапів:

Оцінка членів команди. Взаємна оцінка членів команди зводиться до аналізу затрат і вигод, які очікують отримати нові члени від команди і команда від нових членів.

Визнання. На етапі визнання новий член команди здійснює послідовне просування від новачка до повноправного члена команди. Визнання знижує рівень дисфункціональних конфліктів.

Зміна ролей членів команди відбувається в міру просування особистості в команді. Будь-яка команда в процесі свого розвитку проходить декілька стадій – формування; – розлад (бурління); – нормалізація («притирання»); – виконання.

Кожен із членів команди робить певний внесок у виконання завдання, відіграючи в групі чітко окреслену роль. «Гравці» команди різняться за рівнем участі у виконанні завдання і ступенем участі в соціально-емоційній підтримці один одного ( рис. 6.2).

Риси, якими характеризуються ефективні команди, є такими:

- неформальна атмосфера;
- зрозумілість завдань;
- спільне обговорення проблем;
- висловлення своїх думок і вираження почуттів;
- конфліктність навколо ідей, а не особистостей.

Активна	<i>Спеціаліст із вирішення завдань</i> Головне – службове завдання. Важлива роль. Залишаються незадоволеними соціальні потреби учасників.	<i>Подвійна роль</i> Головне – цілі та люди. Її виконавець може бути лідером команди. Важлива, але не провідна роль.
Спрямована на вирішення завдань поведінка	<i>Сторонній спостерігач</i> Не докладає особливих зусиль ні до виконання завдань команди, ні до задоволення потреб її членів. Другорядна роль.	<i>Соціально-емоційна підтримка</i> Головне – потреби людей, завдання команди не настільки важливі. Вагома роль.
Пасивна		

Рис. 6.2. Ролі учасників команди

Підвищенню ефективності роботи команди сприяють два типи ролей: ролі, орієнтовані на завдання, та ролі, орієнтовані на взаємовідносини.

Риси, якими характеризуються ефективні команди є такими:

- неформальна атмосфера;
- зрозумілість завдань;
- спільне обговорення проблем;
- висловлення своїх думок і вираження почуттів;
- конфліктність навколо ідей, а не особистостей.

На ефективність роботи команди впливають згуртованість членів команди і ступінь довіри. Згуртованість команди – це ступінь відданості команді її учасників. Основними факторами, що впливають на згуртованість, є: взаємодія членів команди; наявність спільних цілей; привабливість команди; організаційний контекст (суперництво з іншими командами і прагнення здобути перемогу); досягнення і визнання успіху.

Довіра – це впевненість однієї людини в тому, що інша буде дотримуватися своїх зобов'язань і буде чесною. Тож, як установити високий рівень довіри між членами команди? Коли співробітники вірять лідеру, вони почуваються впевненіше та менше хвилюються, працюють ефективніше й допомагають розвивати бізнес. Звички, які допомагають лідерам формувати атмосферу довіри табл.6.2.

Ці поради можуть допомогти у розвиткові довіри між членами команди, а саме:

- заохочують участь усіх та обмін думками;
- допомагають розібратися зі складними питаннями кінцевого етапу та досягти дружності в команді.

Таблиця 6.2.

## Звички, які допомагають лідерам формувати атмосферу довіри

Звичка	Як допомагають
1	2
Делегувати свої повноваження	Делегування є важливим інструментом підвищення довіри. Але важливо робити це правильно, наприклад, одразу формувати свої очікування (дедлайни, критерії успіху щодо завдання або показати приклад); надати наявну можливу інформацію для виконання завдання, при цьому залишивши простір для самостійно прийнятих рішень; домовитися про регулярну перевірку стану роботи (показує, що керівник зацікавлений не тільки в результаті, а й у процесі його досягнення).
Створити коло безпеки	Весь мотив формування довіри в команді полягає в тому, щоб зберегти інформацію в безпеці, щоб в кінцевому підсумку отримати бажані результати. Ставтеся до своїх людей як до учасників вашого життя і дайте їм відчуття безпеки, причетності до кінцевої мети та належної роботи.
Турбота про співробітників	Турбота з боку лідера говорить підлеглим про те, що вони важливі, що їх цінують. Проявити турботу можна через забезпечення робочого місця кожного співробітника, через налагодження контакту з ним, заохочення й забезпечення повного соціального пакета. Все це має бути.
Спілкуватися та цікавитися справами колег	На цьому етапі лідеру потрібно бути дуже чуйним до своїх підлеглих, ввічливим. Розмовляти відверто, чесно, порушувати наболілі питання та вирішувати їх у спокійній атмосфері. Питати порад і самому за необхідності надавати, пропонувати власні ідеї. Якщо виникають проблемні ситуації з одним із підлеглих, їх потрібно вирішувати спокійно і віч-на-віч у кабінеті. Усе це допоможе лідеру або керівнику бути ближче до своєї команди та покаже їх хороші сторони. Співробітники почнуть краще розуміти свого керівника та будуть йому довіряти.
Створення тимблдінгів і неформальних зустрічей	Саме це допоможе краще пізнати один одного. Співробітники та керівник можуть стати не лише колегами, а й друзями. Це однозначно підвищить якість довіри в колективі.
Розмовляйте (не тільки про роботу)	Частіше виходячи з кабінету та вільно спілкуючись із підлеглими, можна стати ближчим до них. Людям важливо розуміти, що лідеру не все одно, що відбувається в їхньому житті. Причому в розмову треба активно включатися, проявляти цікавість. Знаходячи точки дотику, простіше встановити пріоритети та працювати на спільний результат. Тому необхідно ділитися своїм баченням розвитку бізнесу та цілями компанії. Можна попросити співробітників озвучити власні погляди, а також особисті цілі.
Відзначати досягнення, навіть незначні	Хвалити робітників, нагороджувати, навіть за маленькі результати. Людей мотивує, коли помічають їхню роботу та дають позитивний фідбек.

1	2
Говоріть правду, гірку – також	Бути тим, хто повідомляє погані новини, неприємно. Але за чорною смугою завжди біла, тому, якщо компанія переживає проблеми, приховувати інформацію від співробітників не потрібно. Навпаки – у кризові моменти доцільно більше спілкуватися з командою, повідомляти, як розвиваються події, говорити про можливості покращення та не приховувати погіршення. Співробітники легше сприйматимуть навіть погані новини, якщо вони не звалилися на них знезапек, та ще й із відкритих джерел.
Залучайте до прийняття рішень	Повірте у співробітників: спочатку залучайте їх до прийняття простих рішень, а коли побачите, що вони стали більш впевненими та рішучими, – дайте можливість впливати на серйозніші рішення. Співробітники висловлюють думки, відчувають себе потрібними, частиною команди, з якою рахуються, вони впливають на рішення. А лідер може в цей момент почути та занотувати багато цікавих ідей щодо вдосконалення процесів і розвитку компанії загалом.
Говоріть про майбутнє	Поділіться своїм баченням розвитку бізнесу та цілями компанії, попросіть співробітників озвучити власні погляди, а також особисті цілі. Якщо знайти точки дотику, простіше встановити пріоритети та працювати на спільний результат.
Виконуйте обіцянки	Якщо не впевнені, що слова реально втілити в життя, краще не кажіть нічого. Якщо виконати обіцянку не виходить, попередьте про це заздалегідь, перепросіть, запропонуйте альтернативу. «Людина слова» – найкраща характеристика для лідера.
Потрібно швидко залагоджувати конфлікти	Якщо у колективі є якісь тривалі непорозуміння краще їх швидко вирішувати, щоб це не переростало у щось більше

## 6.2. Сучасні інструменти розвитку команди

Сучасний світ розвивається доволі швидко і вимагає використання сучасних інструментів покращення якості діяльності людини, але найголовнішими й актуальними на сьогодні є питання виявлення та використання командного потенціалу.

Результативність командної роботи в організації безпосередньо залежить від відносин, що сформувалися в середній її та від обраних методів управління менеджментом підприємства. Якщо друга складова залежить повністю від професіоналізму, фахової підготовки менеджера, то перша виключно в сприйнятті один одним працівниками, їх сталих взаємовідносин та бачення кожного себе як частини однієї системи життєдіяльності підприємства.

Відповідно необхідно виявити засоби впливу, що дозволять сформувати ефективну команду, слідкувати за її розвитком та становленням позитивних взаємовідносин у таких системах:

- працівник/працівник (міжособистісний рівень);
- працівник/менеджер (міжособистісний рівень);
- працівник/колектив (особистісний та груповий рівень);
- працівники/менеджмент (міжгрупова взаємодія).

У бізнес-практиці давно розробили низку інструментів, що допомагають у правильному, позитивному руслі сформувати необхідні для роботи відносини між усіма працівниками організації.

Одним із таких дієвих інструментів є тимбілдинг. Team building з англійської перекладається як «побудова команди».

У 1950-х роках у Великобританії був вигаданий «Мотузковий курс» – тренінг, який забезпечив необхідну психологічну підготовку солдатів та їхнє вміння працювати як єдина команда. Такий курс виявився вдалим не тільки для військових, а й для бізнесу. Це стало першим поштовхом, який допоміг усвідомити ефективність командного підходу до роботи.

**Team building** – це техніка управління, яка використовується для підвищення ефективності та продуктивності робочих груп за допомогою різних заходів. Вона передбачає чимало навичок, аналіз і спостереження для формування сильної та здібної команди. Головний мотив цієї методики полягає у досягненні мети та цілей організації.

Тимбілдинг – модель корпоративного менеджменту, за якої відбувається прагнення побудувати команду, що становить собою дещо більше, ніж просто група людей, що працюють разом, задля результативної та продуктивної роботи колективу та підприємства загалом.

Функції тимбілдингу:

- навчання співробітників вмінню працювати в команді, а саме навчання роботі в групі, розділення ролей у команді, колективне рішення спірних питань, розвиток вміння використання ресурсів кожного учасника команди, вміння налагоджувати взаємодії та знаходити спільну мову;
- створення і підтримка дружніх відносин у колективі;
- адаптація нових співробітників до колективу;
- зняття психологічної напруги та зменшення конфліктних ситуацій;
- збільшення рівня довіри і взаємодопомоги в колективі;
- збільшення рівня особистої відповідальності за результат;
- перехід мислення співробітників із стану конкуренції до стану співробітництва;
- підвищення командного духу;
- підвищення бажання співробітників ділитися досвідом, відкрито обговорювати проблеми і шляхи їх вирішення, аналізувати минулий досвід, робити висновки, враховувати помилки;
- підвищення рівня ініціативності співробітників.

На думку О. Романовського, основними принципами тимбілдингу є:

1) постановка командних цілей. Особливість постановки цілей під час функціонування команди полягає в тому, що вона повинна бути колективною – це фактор, що закладає основу. Цілі можуть бути й індивідуальними, але в результаті повинні посприяти або допомогти досягти реалізації загальної мети. Конкретні та чіткі завдання сприятимуть підвищенню ефективності діяльності, налагодженню спілкування, зниженню кількості конфліктних ситуацій. Чіткі завдання сприяють зосередженню кожного з команди на пошуку ефективних способів їх реалізації. Це позитивно впливає на мікроклімат у команді, бо за

такої умови втрачають значення всі статуси, виникає довіра, людина стає цінністю, а також її внесок до спільної справи. Що більш жорсткі вимоги, то сильнішою є їх спонукальна сила;

2) командне виконання завдань. Виконання всіх поставлених завдань повинно відбуватися колективно. Адже при командоутворенні всі окремі частини повинні працювати спільно, взаємодіючи одне з одним. Спільна робота налаштовує всіх членів команди на певний специфічний напрям, в якому вони до цього не працювали. Формується довіра, дізнаються про індивідуальні особливості, краще дізнаються один про одного. Процес колективної роботи створює енергетичний потенціал та окремі зусилля кожного члена команди починає давати результат, що перевищує той, який може видати одна людина. Під час такої роботи часто знаходяться нові шляхи досягнення цілей і завдань;

3) взяття відповідальності всіма членами команди. Важливим у командній роботі є серйозний підхід кожного до виконання своїх функцій, розуміння того, що від його зусиль, результатів залежатиме успіх всього колективу. Для цього необхідним фактором є взяття на себе відповідальності за свою роботу. В такому випадку кожен докладает максимум зусиль і намагається задіяти весь свій потенціал. Окрім того, будь-хто не захоче пасти задніх, бути гіршим у команді. Людина звикла порівнювати себе з іншими та прагне опинитися серед лідерів, тим паче, коли від цього залежить щось важливе чи взагалі перебування в команді;

4) визначення форми стимулювання. При визначенні форми стимулювання важливо враховувати особливості сфери діяльності команди загалом. Так, якщо сфера діяльності команди має виробничу спрямованість, то за основну форму слід обрати матеріально-грошову компенсацію, що поєднується із загальним визнанням та моральною задоволеністю. Якщо діяльність колективу має інтелектуальну спрямованість, то краще обрати використання стимулів кар'єри, престижу, самоствердження, бо матеріальна форма відіграватиме другорядну роль. Якщо діяльність команди має комбінований характер, то і форма стимулювання буде складатися з двох компонентів, про які зазначено вище;

5) підвищення кваліфікації членів команди. Пріоритетним завданням будь-якого командоутворення є професійне зростання. Тут важливим є підвищення показників кожного з членів та спільних. Окрім того, важливо допомогти команді відчувати своє зростання та навчити оцінювати свій прогрес. Для цього можна використовувати різні тести та випробування, а результати показувати як таблиці та графіки, тощо. Впевненість у зростанні та прогресі стане стимулом для досягнення наміченого результату;

6) креативність і творчий підхід до досягнення обраних цілей. Принцип креативності зазвичай є допоміжним. Наприклад, якщо діяльність має технологічний характер, обраним стимулом є отримання матеріальних заохочень, то креативність не буде займати перші позиції. Якщо робота матиме інтелектуальний характер, а серед мотиваторів провідне місце посядуть кар'єро-престижні фактори, то успіхи команди в цьому випадку будуть

залежати від творчих здібностей, прийняття сміливих рішень, виникнення нових ідей. Отже, в такому разі креативність буде мати пріоритетне значення;

7) продуктивне функціонування команди загалом та кожного її члена індивідуально. Щодо вияву продуктивності функціонування команди є одне правило: тривалість існування команди напряду впливає на її ефективність, успішність і результативність, злагодженість та професійний рівень її елементів.

Класифікація завдань, які вирішує тимбілдинг. Весь спектр завдань тимбілдингу сучасні бізнес-тренери поділяють на дві групи.

До першої групи належать ті, які пов'язані з побудовою команди, формуванням знань, умінь та навичок – істинний Team Building.

До другої групи – пов'язані з формуванням командного духу, командної атмосфери – learn Spirit (табл. 6.3).

Таблиця 6.3

Завдання істинного Team Building та learn Spirit

Істинний Team Building	
Завдання	Які знання, вміння, навички, якості формуються
1	2
Підсилення командних комунікацій	Набуття теоретичних знань про командотворення; розвиток компетенцій командної взаємодії; покращення міжкомандних комунікацій; розвиток неформальних горизонтальних зв'язків; розвиток неформальних комунікацій з клієнтами та партнерами компанії.
Покращення рольового розподілу (підвищення ефективності)	Усвідомлювання учасниками своїх ролей і функцій; розвиток навичок делегування повноважень; розвиток навичок прийняття відповідальності; розвиток навичок виконання різноманітних ролей.
Розвиток лідерського потенціалу	Розвиток лідерства в екстремальних умовах; формування відповідальності за особистий внесок до перемоги команди; розвиток навичок ситуаційного та розподільного лідерства; набуття навичок стабільної та згуртованої роботи в кризових ситуаціях; розвиток індивідуального лідерського потенціалу учасників.
Підвищення самооцінки та самосвідомості	Зростання самооцінки внаслідок досягнення результатів; отримання інформації про себе та свої особливості взаємодії; отримання інформації про свої сильні та слабкі сторони роботи в команді.
Розкриття внутрішніх резервів членів команд	Знаходження прихованих можливостей в силу незвичайних обставин та можливість по-новому оцінити колег. Формування команд під амбіційні проєкти; розкриття внутрішніх резервів команди, найбільш яскравих та позитивних сторін учасників; розкриття внутрішніх індивідуальних резервів співробітників.

1	2
Оптимізація прийняття рішень	Розвиток навичок пошуку нестандартних рішень; розвиток здібностей до ризику та готовність до нього; розвиток навичок вирішення конфліктів і ефективної взаємодії під час зіткнення інтересів або виникнення суперечностей; розвиток навичок прийняття рішень у стресових ситуаціях, в умовах психологічного тиску.
Підвищення ефективності взаємодії в команді	Підвищення ефективності роботи бізнес-команд; підвищення продуктивності співробітників; розвиток здібностей використовувати відмінності членів команди на користь підвищення її ефективної життєдіяльності; розвиток внутрішнього усвідомлення командою себе як такої.
Learn Spirit	
Стимуляція корпоративного духу	Створення атмосфери свята; сприяння емоційній розрядці; транслявання корпоративних цінностей; створення незвичайної атмосфери, що сповнена ризиком, азартом, насичена новими відчуттями.
Формування довіри	Розвиток взаєморозуміння та довіри за умови неформального спілкування; підвищення довіри та згуртованості колективу за рахунок позитивного досвіду спільного досягнення мети; колективного подолання труднощів; відкриття нового та позитивного в колегах; формування відчуття «ліктя», взаємодопомоги та щирої підтримки.
Посилення мотивації	Посилення мотивації працювати в команді; посилення мотивації щодо досягнення мети; драйв-менеджмент; отримання нового заряду енергії командою.
Формування та закріплення корпоративної культури	Розвиток корпоративної культури; впровадження передових розробок в галузі управління персоналом; підвищення корпоративного іміджу; підвищення іміджу керівництва компанії; посилення лояльності персоналу щодо компанії.
Зростання задоволеності співробітників	Зростання задоволеності співробітників; підвищення ефективності діяльності; підвищення рівня фізичної форми та продуктивності праці; набуття нових емоцій та досвіду (experience) співробітниками та вдосконалення тих, що вже існують.

Завдяки широкому спектру можливостей та інструментів, що використовуються, поєднанню одночасного психологічного, фізичного, емоційного й інтелектуального впливів на учасників реалізується комплексність впливу і багаторазово підвищується ефективність результату тимблдингу.

Тимблдинг може бути ефективним управлінським механізмом за умови його вмілого використання. Оскільки команда не може згуртуватися



самостійно, необхідно проводити цілеспрямований комплекс заходів, використовувати певні інструменти щодо формування в її членів почуття належності, згуртованості, єдності цілей, лояльності, корпоративного духу. На думку вчених, система інструментів, що входять до складу тимбілдінгу й рекомендованих до застосування в різних організаціях представлена на рис. 6.3.

Ця схема демонструє всі можливі інструменти, що застосовуються під час командування. Формування команди – це можливість домогтися якісних змін у структурі управління, створити найбільш продуктивну форму організаційної взаємодії, забезпечити ефективність діяльності й підвищити конкурентоспроможність підприємства. Підбравши належно інструменти командування, можна забезпечити максимальну реалізацію зазначених напрямів діяльності організації.

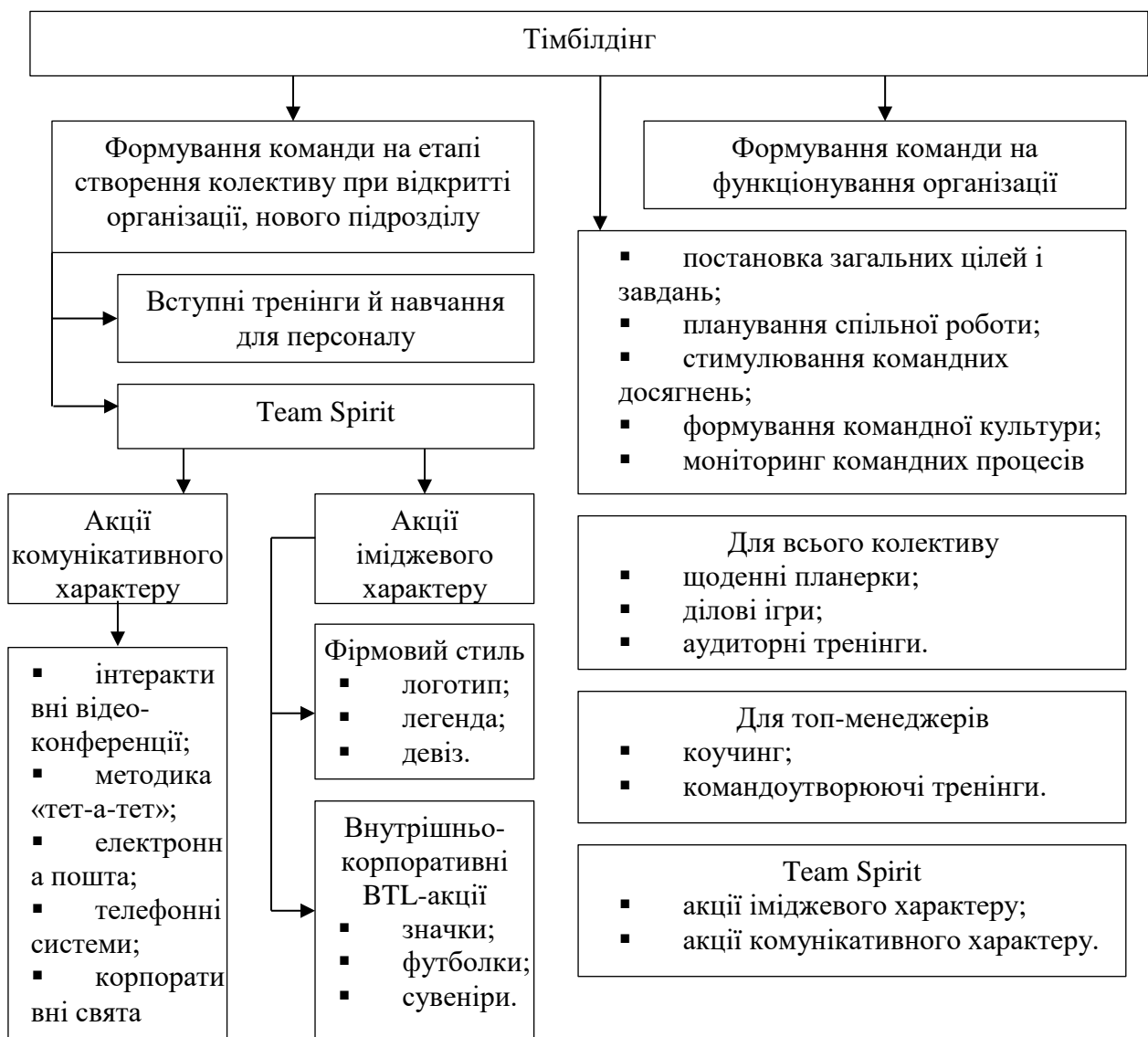


Рис. 6.3. Системна схема інструментів, що входять до тимбілдінгу

Ефективність проведення тимбілдінгу на практиці є доведеною різними компаніями. Проте, як і кожен метод менеджменту, він має і позитивний вплив,

і негативні аспекти. Потрібно враховувати, що всі люди різні і неоднаково сприймають те, що з ними відбувається.

П'ять ідей для проведення тимбілдингу:

Ідея 1. Гастрономічні виклики та кулінарні майстеркласи

Це смачний спосіб зміцнити командний дух та навчити співробітників спільно працювати, водночас навчаючи новим кулінарним навикам. Такий підхід до тимбілдингу допомагає створити дружню та об'єднану команду, яка здатна вирішувати завдання разом.

Цікаві ідеї для тимбілдингу з гастрономією:

Кулінарний батл. Розділіть команду на групи і дайте кожній групі обмежений набір інгредієнтів. Завдання – приготувати страву за обмежений час. Судді визначають переможців за смаком і креативністю.

Кулінарний майстер-клас. Запросіть шеф-кухаря або кулінарного експерта, який проведе майстер-клас із приготування страви чи напою. Після чого команда разом готує цю страву і спільно насолоджується результатом.

Дегустаційна гра. Проведіть гастрономічну гру, де учасники повинні впізнавати інгредієнти та страви за смаком, а також правильно відгадувати пари їжі та напоїв. Ця гра розвиває смакові відчуття та комунікаційні навички.

Спільний обід. Організуйте спільний обід, де кожен учасник готує одну страву. Такий обід дозволяє співробітникам поділитися своїми кулінарними талантами та насолоджуватися разом приготовленою їжею. Гастрономічні виклики та кулінарні майстер-класи розвивають творчість, сприяють спільній роботі та зближенню команди через спільне захоплення кулінарією.

Ідея 2. Активні подорожі до незвіданих місць

Тимбілдинг може стати захопливою подорожжю для вашої команди, яка відкриє перед співробітниками нові горизонти та зміцнить їхні стосунки. Активні подорожі до незвіданих місць варто розглядати як можливість об'єднати колектив та створити незабутні спільні враження.

Цікаві ідеї для тимбілдингу в межах подорожі:

Похід у гори або ліс. Вирушайте з командою досліджувати гори або глибокий ліс, де вам доведеться спільно подолати природні перешкоди та навчитися взаємодіяти для досягнення спільної мети.

Екстремальний туризм. Спробуйте екстремальні види активного відпочинку, такі як сплав по гірських річках, скелелазення або скайдайвінг. Подолання власних страхів разом із колегами сильно зближує.

Велопохід. Організуйте велосипедний похід мальовничими місцями. Велосипедна прогулянка вимагає спільної координації та допомагає уникнути стресу.

Подорож за кордон. Якщо бюджет дозволяє, вируште з командою у захопливу подорож за кордон. Відкрийте для себе нові культури, звичаї і традиції разом із колегами. Подорожі об'єднують людей через спільні пригоди та спільні враження, створюючи незабутні миті та розвиваючи командний дух.

Ідея 3. Творчі майстер-класи та художні проекти

Творчість і спільна робота над художніми проектами можуть бути чудовим інструментом для розвитку команди та виявлення прихованих

талантів. Організація творчих майстеркласів і художніх проєктів у межах тимбілдингу дає змогу співробітникам виразити свою індивідуальність та спільно створювати шедеври.

Цікаві ідеї для тимбілдингу з творчістю та мистецтвом:

Захоплюючий живопис. Організуйте майстер-клас із живопису або абстрактного мистецтва. Співробітники зможуть виразити свою творчість, а потім об'єднати свої роботи в одне художнє полотно.

Фотографічний проєкт. Розділіть команду на групи і дайте кожній групі тему для фотографічного проєкту. Завданням буде створити серію фотографій, які відображають тему. Після цього команди можуть обговорити свої роботи та вибрати найкращу серію.

Скульптурна робота. Запросіть скульптора або митця, який навчить вашу команду створювати скульптури з глини, дерева або інших матеріалів. Спільна творчість над скульптурою сприяє спільній взаємодії та творчому розвитку.

Творчий письмовий проєкт. Запропонуйте команді написати разом короткий роман, сценарій або поетичну збірку. Робота над спільним літературним проєктом розвиває креативність і комунікаційні навички.

Художня інсталяція. Дайте команді завдання створити художню інсталяцію з недорогих матеріалів, які вони знайдуть в офісі чи на подвір'ї компанії. Такий проєкт допомагає спільно вирішувати завдання та розвиває творчий підхід. Творчі майстер-класи та художні проєкти створюють незабутні можливості для самовираження та командної роботи, а також сприяють зближенню колег та розвитку творчих здібностей.

Ідея 4. Розваги в стилі Escape Room Квести Escape Room стали надзвичайно популярними останніми роками, і вони чудово підходять для тимбілдингу. Цей формат дозволяє команді спільно розв'язувати головоломки та грати у ролеві ігри, вдосконалюючи навички спільної роботи та прийняття рішень.

Цікаві ідеї для тимбілдингу такого формату:

Створення власного Escape Room. Розділіть команду на підгрупи і дайте кожній групі завдання створити власну головоломку для інших. Потім команди будуть розгадувати головоломки одна одній. Це сприяє творчості та спільному обговоренню.

Заблокований офіс. Трансформуйте ваш офіс в Escape Room. Створіть сценарій, де співробітникам потрібно буде знайти ключі, відгадати паролі та розкрити загадки, щоб «втекти» з офісу. Ця активність допоможе зміцнити команду та вивчити деталі робочого простору.

Змагання Escape Room. Розставте команди перед кількома кімнатами і встановіть обмежений час для виходу. Перемагає та команда, яка найшвидше знаходить вихід. Це стимулює конкуренцію та спільну роботу.

Піратська втеча. Проведіть тимбілдинг на тему піратів, де командам потрібно розв'язати загадки та виконувати завдання, щоб знайти скарб. Ця гра сприяє спільному відчуттю пригод та розвиває командний дух. Ігри в стилі Escape Room надають вашому тимбілдингу елементи інтриги та змагань, одночасно сприяючи зміцненню командного духу.

Ідея 5. Організація тимблдингу на природі Один із головних плюсів організації подій на свіжому повітрі – це зручність розміщення будь-якої кількості учасників. Мало того, неформальна атмосфера створює сприятливі умови для розслаблення та покращення спільної взаємодії.

Залежно від розміру вашої команди, ось кілька потенційних місць для проведення: Бази відпочинку. Вони ідеально підходять для великих груп, забезпечуючи необхідний простір для всіх учасників і різноманітних розваг.

Берег водойми. Організація подій біля води дозволяє учасникам не лише насолоджуватися природним середовищем, а й брати участь у водних розвагах, таких як каякінг або плавання.

Заміський комплекс або ресторан. Якщо ви бажаєте більш комфортного заходу, такі місця можуть задовольнити ваші потреби і забезпечити додаткові зручності. Ідей для тимблдингу на природі – безліч, і ось декілька креативних варіантів:

Орієнтування на природі. Влаштуйте гру, де учасники мають використовувати карти та компаси для пошуку прихованих місць у природі.

Групові завдання в лісі. Проведіть завдання та виклики в лісовому середовищі, що підсилюватимуть спільну роботу та командний дух.

Фізична активність на свіжому повітрі. Проведіть фізичні вправи на свіжому повітрі, такі як пляжний волейбол або гонки на байдарках, які сприяють активному способу життя.

Природозбереження. Організуйте акцію з природозбереження, де учасники допомагатимуть в підтримці довкілля та прибиранні місцевої природи.

Цифровізація, карантинні обмеження під час пандемії covid-19, широкомасштабне вторгнення росії в Україну стали стимулом для формування значної кількості онлайн-ігор для зміцнення комунікаційних зв'язків команд, які працюють віддалено, або ж з метою соціально-психологічної підтримки працівників у складний час.

1. Two Truths and a Lie (Дві істини та брехня) Класична гра для вечірки, яка є віртуальною за допомогою відеоконференцій, учасники команди йдуть по колу, розповідаючи про себе три інтригуючі факти, один з яких хибний. Інші члени роблять все можливе, щоб з'ясувати, де правда, а де вимисел. Це чудово для зняття напруженості під час знайомства з товаришами по команді на більш соціальному рівні.

2. Photo of Your Life Challenge (фото вашого життєвого виклику). Кожному члену команди слід доручити підбити підсумки свого життя на знімку, зробленому на їхні телефони. Це може бути місце розташування, пам'ятка, улюблений об'єкт, обране хобі чи улюблена домашня тварина. Потім зображеннями ділиться з рештою команди з поясненням значення та історії, що стоїть за ним. Це продуманий спосіб представити більш особисту сторону членам команди, які можуть мало що знати одне про одного, і вдалий спосіб використати ваші особисті технології для професійних цілей створення команди.

3. Time Traveler (мандрівник у часі). Це чудовий варіант для прояву уяви та дивергентного мислення. Учасники команди ведуть відеочат і по черзі описують епоху, історичний період чи громадський рух, які вони найбільше хотіли б відвідати, якби були можливі подорожі у часі. Від Ренесансу до кам'яного віку, від піратів до шекспірівських виконавців, усе, що завгодно і хто завгодно. Бонусні бали для всіх, хто бажає розіграти обраний ними період подорожі в часі або персонажа.

4. Guess the Refrigerator/Desk (вгадайте холодильник / стіл). Ця гра дає такий грайливий погляд на особистий простір членів команди. Кожен учасник робить фотографію внутрішньої частини свого холодильника або знімок домашнього робочого простору та публікує їх у спеціальному груповому чаті. Інші члени команди переглядають зображення і пропонують свої найкращі здогадки, якому учаснику належить це зображення. Чудова можливість для команди навести порядок у своїх робочих столах та холодильниках, якщо вони надто довго цього не робили.

5. Emojis game Команда обирає ведучого. Він у загальний чат пише початок історії, що складається максимум із шести емодзі. Далі, один за одним, учасники розвивають історію, доповнюючи її п'ятьма емодзі так, щоб розповідь не втрачала сенсу. Гра триває до того моменту, коли історію завершить один з учасників гри або поки у команди не закінчуться ідеї.

6. Can You Hear Me Now? Це одна з найкращих онлайнігор для створення команди. Ви граєте в цю гру у віртуальній конференц-залі та призначаєте одну людину доповідачем, решта – артистами. Доповідач використовує генератор випадкових зображень, щоб отримати відповідне зображення. Мета – описати це зображення так, щоб художники могли його успішно намалювати.

7. Donut for Slack (Пончик для Слак). Приємна, стримана можливість для віддалених працівників спілкуватися в чаті та взаємодіяти один із одним. «Пончик» – випадковий спосіб створює пари членів команди для раунду кавових розмов із заздалегідь визначеного списку та розповсюджує сповіщення електронною поштою із запланованим інтервалом. Члени команди повинні координувати свою відео-каву-брейк, що дає їм відчуття власності та інвестицій у діяльність. Фактичні пончики необов'язкові, але настійно рекомендуються. Звичайно, випічку можна замінити.

8. Онлайн-квести з чат-ботом. Окремий підвид онлайнквестів – квести з чат-ботами. Майданчиком для гри є telegram, де команди отримують завдання та надсилають відповіді, а zoom служить для неформального спілкування учасників у процесі. Приклад тимбілдингу в цьому жанрі – гра «Активація» від команди Night Street.

### 6.3. Цифрові інструменти в управлінні командою

Діджиталізація є каталізатором інноваційних розробок, а технологічні зміни зумовлюють появу таких можливостей, як гнучкість, оперативність та індивідуалізація продукції, але водночас до швидких технологічних змін, високої складності, зміни вподобань клієнтів і правових вимог.

У сучасному світі перехід до цифрових технологій – це не перевага, а необхідність, яку має враховувати кожне підприємство. Оскільки представники бізнесу дедалі частіше звертаються до віртуальних просторів для залучення більшої кількості клієнтів, то діджиталізація бізнес-процесів є необхідністю. Як стверджують експерти, в найближчі п'ять років головними ознаками майже кожної злагодженої команди будуть проєктний підхід до бізнесу і застосування data-driven рішень (рішень, що ґрунтуються на аналізі баз даних), машинного навчання та штучного інтелекту сукупно з сучасними засобами комунікації та постійною імплементацією новітніх методик у зростання рівня ефективності персоналу.

Здатність швидко змінюватися за умов постійної діджиталізації – найголовніша конкурентна перевага, на яку треба звернути увагу командам. Тому й не дивно, що більшість команд проходять через процес діджиталізації, який зумовлений зростанням популярності нових навиків і розумінням їх найголовніших переваг.

Чимало керівників вважають, що діджиталізація – це лише впровадження нових технологій у звичайний алгоритм діяльності команди. Лише використання блокчейну (технології розподілу баз даних), штучного інтелекту, big data або роботів чи дронів не зробить вашу команду діджиталізованою.

**Технології** – це частина мозаїки, яка входить до інноваційного полотна, а її головний сполучний елемент – люди. Digital і big data – лише засоби перетворення, а не самоціль.

Головною метою будь-яких трансформаційних змін є збільшення ефективності роботи в команді: витратити менше часу, збільшувати доходи, обходити конкурентів і переважити результати діяльності попередніх років. Але, щоб досягти цього, потрібно звертати увагу на розвиток потенціалу команди. Саме члени команди комунікують і з новим устаткуванням, і з новими програмами, і з клієнтами.

Кожна команда по-різному нагромаджує дані, використовує у своїй роботі різного виду технології та робить акцент на конкретні навички своїх працівників. Але є і загальні рекомендації, які використовуються для трансформації будь-якого бізнесу:

– створення команди трансформації. Зазвичай до складу команди трансформації обов'язково входять керівник компанії, HR-директор і керівник IT-департаменту або технічний директор в складі з іншими представниками топ-менеджменту. Разом їм необхідно провести серйозну попередню роботу, без якої будь-які ініціативи в трансформаційному менеджменті не мають змісту;

– визначення програми розвитку. Головна мета будь-якої трансформації – збільшити ефективність роботи в команді. Але кожен розуміє її по-різному, тому топ-менеджерам потрібно дійти єдиної думки щодо подальшої роботи в команді. Інколи доводиться формулювати з нуля або коригувати місію, бачення, програму та цінності компанії, а також створювати нову культуру взаємодії працівників між собою і з клієнтами, враховуючи ринковий і внутрішній контекст;

– модернізація моделі концепції; виявлення й ліквідування розривів. Коли є розуміння того, якою в ідеалі має бути ваша компанія, наступний крок – опис, якою повинна стати команда. Які знання і навички будуть потрібні співробітникам для того, щоб ефективно взаємодіяти з новими технологіями і в потрібний момент реагувати на нові виклики. Чи поділяють вони цінності відкритості нового, прозорості бізнесу і кросфункціональної взаємодії? І чи готові взагалі до змін? Щоб це встановити, необхідно визначити, які компетенції потрібні працівникам, щоб у компанії з'явилися важливі для її роботи можливості й корпоративні цінності, які відповідають таким принципам роботи.

– трансформація бізнесу. Для того, щоб зробити перехід із теперішнього стану в бажаний, потрібно знайти й ліквідувати розриви в організаційних перспективах компанії та компетенціях членів команди. Основні під час цифрового перетворення саме digital-навички. Основна цифрова грамотність складається з основ кібербезпеки і захисту персональних даних, умінь роботи з інформацією, статистикою й аналітикою, а також вміння використовувати модернізовані цифрові завдання, месенджери і рішення, які автоматизують звичайні рутинні завдання. Для того, щоб досягти успіху в цифровому світі, необхідно налагодити процес безперервного розвитку наявних учасників команди. Тобто потрібно оперативно знаходити розриви в компетенціях і «підтягувати» учасників команди до необхідного рівня;

– запровадження програмних рішень. Діджиталізовані технології викликають зміни в нашому житті й вносять істотні корективи в процеси роботи. Командам, які хочуть надавати якісні послуги, найважливіше використовувати можливості високотехнологічних рішень та упроваджувати їх у свою щоденну практику.

Віртуальні команди. Настає епоха цифрових підприємців, водночас виникає потреба у віртуальних командах. Тепер знайти віддалених співробітників і залучити їх до участі у проєкті дуже просто. Але коли справа доходить до управління роботою професіоналів, які знаходяться у різних країнах і часових поясах, завдання стає дещо складнішим. І тут виникає питання: як ефективно керувати віртуальною командою? Як переконатися, що вони розуміють свої ролі та виконують те, що від них очікують? Як мотивувати їх працювати краще? Як змусити їх спілкуватися та пізнавати один одного? У чому важливість управління проєктами для віртуальних команд? І, найголовніше, які поради й інструменти використати для полегшення процесу?

10 найкращих інструментів для управління віртуальними командами.

Перша вимога до керівника проєкту – знайти спосіб планувати, виконувати та контролювати всі аспекти проєкту і на місці, і за його межами. Це саме те, для чого призначений інструмент управління проєктами. Це допомагає керівникам проєктів та командам гарантувати своєчасне завершення кожного проєкту/завдання з оптимальним керуванням часом та витратами.

1. ProofHub – це сучасний інструмент управління проєктами для будь-якої компанії або команди, яка має проєкти для управління та ідеї для спільної роботи. Це комплексне рішення, що надає всі можливості та функції, необхідні для планування, розподілу функцій та завдань, відстеження, складання звітів і реалізації проєкту. Продукт поставляється з 30-денною безкоштовною пробною версією, щоб менеджери та команди могли ознайомитися з його основами та перевагами, перед тим як переходити на платну основу.

2. ClickUp допомагає командам керувати всіма своїми проєктами в одному місці, підвищуючи продуктивність за допомогою таких функцій, як завдання, документи та цілі. А також дає можливість:

- синхронізувати роботу співробітників;
- співпрацювати у режимі реального часу: груповому чаті, приватному діалозі, соціальних оновленнях, живих опитуваннях;
- додавати контент, ділитися файлами, відео, gifs, зображеннями та збирати відгуки з одного місця;
- підвищувати залученість співробітників, моральний дух і продуктивність;
- створювати каталог робочих контактів;
- формувати вікна пропозицій у додатку.

3. Connecteam. Це універсальний додаток для управління співробітниками з надійними та ефективними засобами зв'язку і для компаній, і для команд, незалежно від того, перебуваєте ви в офісі, на виїзді чи працюєте вдома. В одному додатку є доступ до групового чату, чату віч-на-віч, орієнтованого на клієнтів, публікацій у соціальних мережах, оновлення в реальному часі, опитувань, що настроюються, тощо. Ціни починаються всього з 29 ум.од. США на місяць для 200 користувачів, аби була можливість спробувати Connecteam з його безкоштовним довічним планом.

Інструмент для командної роботи. Зазвичай це програмне забезпечення та онлайн-сервіси, які дають змогу керівникам проєктів забезпечувати чітку лінію зв'язку між людьми, щоб вони могли працювати разом у команді, незалежно від їхнього фактичного фізичного розташування.

4. Slack Slack – це те, що робить спільну роботу й обмін інформацією безперешкодним та безпечним. Ця програма для обміну повідомленнями та командного спілкування, яке об'єднує команди в одному місці, щоб працювати швидше та спільно. Ідея використання інструменту для відеоконференцій полягає у вивченні можливостей для взаємодії віч-на-віч між віртуальними командами, незалежно від того, як далеко вони є один від одного. Чому слід інвестувати в інструмент відеоконференцій?:

- економія часу та коштів у дорозі;
- синхронізація віртуальних команд;



- підвищення продуктивності;
- утримання працівників;
- гуманізування розмови.

5. SKYPE. На ринок вийшло чимало програм для відеочату й обміну повідомленнями. Але найпопулярнішим, як і раніше, є Skype. Незалежно від того, працює команда віддалено чи в одному офісі, Skype дозволяє спілкуватися за допомогою аудіо/відео і навіть ділитись екранами найпростішим і недорогим способом.

6. CuteHR – це інструмент управління людськими ресурсами, призначений для управління та моніторингу і внутрішніх, і віддалених команд. Це повний пакет для підприємств, що дозволяє керувати проектами, співробітниками та клієнтами, а також відстежувати робочі години, проекти, дотримуватися термінів або знаходити таланти через ATS. Він пропонує звіти в реальному часі та відстеження GPS для ефективної співпраці з віддаленими співробітниками. Інтелектуальні інструменти для проведення опитувань, що входять до комплексу постачання Cuthr, допомагають підтримувати гармонію на робочих місцях. Усе це вбудоване у рахунки фактури та функції розрахунку заробітної плати, що спрощує роботу роботодавця або відділу кадрів. Нескінченне цифрове полотно Conceptboard дає змогу розподіленим командам створювати проекти та співпрацювати в режимі реального часу в різних місцях, імпортувати контент, збирати відгуки, ділитись файлами та ідеями за допомогою одного потужного візуального інструменту.

7. Conceptboard – це інтерактивна дошка для спільної роботи, яка надає загальний віртуальний робочий простір для розподілених команд. Якщо є необхідність співпрацювати в нескінченних потоках електронної пошти та цифрової інформації, то Conceptboard – це застосунок, який робить цю роботу зручною. Це універсальне рішення для управління проектами, налагодження комунікацій в команді й управління даними.

Платформа для спільної роботи електронною поштою Niver допомагає командам без перешкодно співпрацювати в Gmail без перемикання вкладок/додатків. Це гарантує, що жодного важливого листа не буде пропущено, а товаришам по команді не доведеться використовувати пересилання та копії для спільної роботи. Чому варто інвестувати в інструмент для спільної роботи електронною поштою?:

- доступ до спільних поштових скриньок у gmail;
- дає можливість делегувати електронні листи членам команди одним клацанням миші та легко відстежувати їх;
- налаштовує внутрішні нотатки та mentions для контекстної співпраці;
- попереджає про «зіткнення» для запобігання дублюванню відповідей;
- глибока аналітика визначення ефективності команди.

8. Niver NIVER – це рішення для спільного доступу до поштових скриньок для команд. Niver перетворює Gmail на платформу для спільної роботи, дозволяючи командам легко керувати загальними обліковими записами електронної пошти, такими, як support, account. Це усуває необхідність спеціалізованих рішень для спілкування з клієнтами, таких як служба

підтримки, допомагаючи командам керувати всім груповим спілкуванням електронною поштою прямо в Gmail. Niver починається всього з 7 ум.од. за користувача на місяць. Усі плани постачаються з безкоштовною 14-денною пробною версією.

Інструменти підвищення продуктивності допомагають швидше зосередитися та довше залишатися продуктивними, щоб могли виконувати свою роботу якнайкраще. Дає можливість планувати свій день навколо найважливіших завдань; розподіляти робочий час на цілеспрямовані робочі сесії та заблокувати всі відволікаючі вебсайти, програми та повідомлення, які заважають процесу роботи.

9. Serene Serene – це універсальний інструмент для підвищення продуктивності для macOS. Serene створений, щоб полегшити реалізацію складних проєктів та завдань, що потребують довготривалої уваги. Serene допомагає залишатися зосередженим, поєднуючи три перевірені методи:

- поділ дня на цілеспрямовані робочі сесії з регулярними перервами;
- блокування відволікаючих факторів після входу в сеанси serene;
- планування кожного дня.

Цей інструмент дає можливість працювати зі своєю командою або клієнтами за допомогою цифрового забезпечення візуального зворотного зв'язку, спілкуватися з колегами в режимі реального часу та відповідати на відгуки оперативно. Це технологія віддаленої співпраці з контекстним зворотним зв'язком і відстеженням завдань.

10. ZipBoard допомагає командам краще керувати відгуками зацікавлених сторін і відтворювати помилки та проблеми за допомогою інструментів скрінкастів та анотацій, які дозволяють зацікавленим сторонам ділитися контекстними відгуками, не залишаючи свого контенту.

У сучасних умовах чимало проблем та питань обговорюються саме онлайн. Грамотна онлайн-взаємодія з колегами, керівниками або замовниками поліпшить розуміння та довіру. Людина, яка дотримується ділового етикету в інтернеті, викликає прихильність до себе, тому що поважає межі та час співрозмовника.

Правила ділового спілкування в месенджерах

«Рвані» повідомлення. Коли відправляють кожний рядок окремим повідомленням, що виходить довгий ланцюг коротких фраз, які супроводжуються безперервними звуками сповіщення. Такий тип спілкування відштовхує багатьох. Проявіть повагу до співрозмовника, можливо, він сконцентрований і виконує важливу задачу. Не варто набридати десятками повідомлень замість одного, структурованого та лаконічного.

Голосові повідомлення. За війсами складно відстежити хід листування, по них не можна виконати пошук за ключовими словами. Щоб прослухати голосові повідомлення, потрібно надіти навушники, які не завжди під рукою і часто недоречні в робочій атмосфері. Людина, відправляючи голосове повідомлення, демонструє зневагу до співрозмовника, ставлячи на перше місце особисті зручності.

Самотнє «Привіт». Не відправляйте односкладові повідомлення, де тільки привітання і немає конкретики, а потім не чекайте, поки співрозмовник також напише самотнє безглузде «привіт». Привітайтеся, і в тому ж повідомленні одразу переходьте до справи.

Емодзі. На перших стадіях знайомства і налагодження співпраці уникайте смайликів. Коли градус серйозності у листуванні досягне відповідної межі, сміливо використовуйте доречні емодзі 12 – але не переборщіть. Емодзі допомагають чіткіше донести тон і емоції, вони полегшують напружену ситуацію.

Невизначеність і недомовки. У житті, коли спілкуємося з людиною, ми можемо сказати – «зрозуміло», підкресливши це чемним поглядом або м'якою посмішкою. Але якщо написати у чаті «зрозуміло», показово поставивши крапку в кінці, співрозмовник швидше запідозрить образу. Отож короткі й односкладові відповіді краще не доповнювати крапкою – це сприймається як сарказм. У подібних випадках, доповніть текст доречним емодзі, щоб не вводити в оману співрозмовника.

Як листуватися в корпоративних чатах?

Пишіть тільки по справі. Намагайтеся у загальних чатах писати інформацію, яка важлива і актуальна хоча б для чверті учасників. Теми і питання, які мають безпосередній стосунок до однієї людини, не пишіть у чаті, переходьте до особистого листування.

Будьте послідовні. Якщо відповідаєте не на останні повідомлення, тоді знайдіть у чаті потрібну репліку та посилайтеся на неї.

Уникайте необґрунтованих суджень. Не пишіть однозначно: «не підходить», «мені не подобається» або «ні». Підкріплюйте кожную оцінку або критику коментарями та аргументами.

Онлайн-інструменти командного розвитку

Prometheus.org.ua – український громадський проєкт масових відкритих онлайн-курсів. Головною метою проєкту є безкоштовне надання онлайн-доступу до курсів університетського рівня всім бажаючим, а також надання можливості публікувати та розповсюджувати такі курси провідним викладачам, університетам та компаніям.

Для фахівців, які управляють або створюють команди, будуть корисними курси з:

- підготовки кадрів;
- аналізу управлінських даних;
- основ управління командами;
- комунікації та побудови дружніх відносин;
- управління персоналом на державній службі;
- взаємодії органів державної влади з громадськістю;
- ефективного бюджетного процесу в органах місцевого самоврядування.

Zlotly.com – це інструмент розробки презентацій командами, дашборд та діаграм. Тут є можливість використання таких програмних продуктів, як JavaScript, Python, R, Matlab, Jupyter або Excel. Наявні варіанти командного

доступу роботи команди онлайн, а також імпорту даних. Інструмент дозволяє сформулювати та візуалізувати командну роботу в красивих графіках і діаграмах.

Datahero.com є інструментом, який допомагає зібрати інформацію з безлічі сервісів в єдину систему. У DataHero можна інтегрувати дані з хмарних сервісів і створювати діаграми та дашборди. Не потребує ніяких спеціальних технічних знань, тому це відмінний інструмент, яким може користуватися вся команда.

Public.tableau.com є програмним інструментом формування баз даних, з якими можна працювати командам у режимі реального часу. Tableau Public – це практично безкоштовний інструмент візуалізації з графіками, діаграмами, картами, чудово підходить для формування цілісної системи зібраних даних. Дає можливість спостерігати за змінами бази інформації та оновлення, є інструментом співпраці онлайн із багатьма учасниками проєкту.

Eduhub.in.ua – цей інструмент дозволяє поліпшити емоційний інтелект команди, оскільки спрямований на розвиток soft-skills членів команди: вдосконалення навичок управління людьми та проєктної взаємодії, емоційного інтелекту, персональної ефективності й саморозвитку.

#### **6.4. Управління стресами та конфліктами в команді**

У сучасних реаліях в нашій країні більшість людей стикнулися з різними негативними ситуаціями, соціально-економічними й іншими проблемами, і як наслідок, нервова система є під впливом різноманітних патогенних факторів, кінцевим результатом яких є стрес, більшість з яких подолати самотійно неможливо. Реакція на стрес у всіх людей буде неоднаковою та не однозначною. Люди за однакових обставин по-різному реагують на стресові ситуації: хтось не тривожиться, а хтось буде занадто пасивним, мати «приховану» депресію і не зможе взяти себе в руки.

В повсякденному житті у процесі трудової діяльності та в нинішніх реаліях проблема формування стресу набуває критичного значення.

Підвищений рівень загального занепокоєння, напруженості, тривожності у більшості людей відбувається за умов впливу на їхній психічний стан при конфліктних професійних ситуаціях у колективі, а також під час виконання складних і відповідальних завдань.

Конфлікти виникають у всіх командах і організаціях. Процес вирішення будь-яких конфліктів викликає зміни у приватному житті, організаційному та суспільному, але люди завжди чинять супротив змінам, навіть якщо результати є позитивними, оскільки вихід зі звичної зони комфорту викликає опір.

Особистісний стрес має вагоме значення для початку, ескалації та вирішення конфліктів.

**Стрес** (від лат. stress – напруга) – це стан напруги, що виникає в людини під впливом сильних подразників (стресорів), які створюють у індивіда фізіологічні та психологічні реакції.

Природу та динаміку стресу можна пояснити концепцією «силового поля» К. Левіна, який вважав, що всі індивіди в організації існують у певному середовищі, яке наповнено стимулюючими (підтримуючими) й такими, що

протидіють (стримуючими) силами. Стимулюючі сили (наприклад, дії індивіда, спрямовані на досягнення якихось цілей) можуть блокуватися силами, що протидіють (скажімо, перевантаження роботою, дефіцит часу, тиск керівництва тощо).

Згідно з теорією К. Левіна, сили, що впливають на індивідів, зазвичай збалансовані. Якщо цей баланс порушено, відбувається зміна поведінки й виникає стрес. Стрес у виді певної моделі, зображено на рис. 6.4.

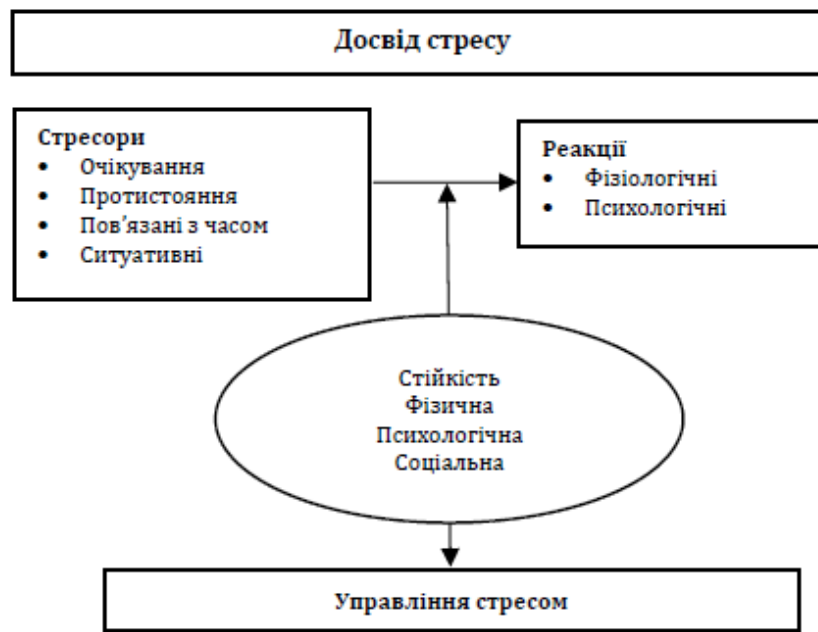


Рис. 6.4. Модель стресу

Запропонована модель описує основні типи стресорів, із якими стикаються лідери, їх первинні реакції на стрес, а також дає пояснення, чому одні люди реагують на стрес більш негативно, ніж інші. Стрес або відчуття напруги виникає під тиском певних стресорів, які можуть міститися і у самому індивіді, і поза ним. Стресори є стимулами, що викликають в індивіда фізіологічні або психологічні реакції. Чотири головні типи стресорів: очікування, протистояння, пов'язані з часом і ситуативні.

Стресори очікування є тривожним очікуванням чогось невідомого, невизначеного або небажаного, що може відбутися в майбутньому. Джерелами стресу, пов'язаного з очікуваннями, є очікування неприємностей і страху (страх організаційних змін, страх втратити роботу, загрози суворих покарань, страх публічного провалу або ганьби, тривога осіб середнього віку, пов'язана з їх старінням і поступовою втратою розумових та інших здібностей тощо). На часі ці стресори найбільше спостерігаються в суспільстві.

Основними стратегіями усунення стресорів очікування є:

- зміна пріоритетів;
- постановка короткострокових цілей і короткострокове планування;
- використання стратегії малих перемог.

Стресори протистояння виникають у ході міжособистісних відносин і породжуються трьома видами конфліктів: рольовими, проблемними та конфліктами взаємодії.

Рольовий конфлікт ґрунтується на відмінностях між співробітниками, які займаються спільною діяльністю, але володіють різними пріоритетами через відмінності їхнього статусу. Кращим виходом із подібних ситуацій є втручання керівництва.

Проблемний конфлікт – це особистісний конфлікт, пов'язаний із зіткненням двох стилів роботи під час розв'язання якої-небудь проблеми.

Конфлікт взаємодії також є особистісним конфліктом, пов'язаний із зіткненням двох типів особистостей, що відчують неприязнь одна до одної (взаємний антагонізм, ворожнеча, недовіра, бурхливі емоційні реакції).

Стресори протистояння є в основі більшості організаційних порушень. Різні люди виявляють неоднакову реакцію на стресори протистояння. Основними стратегіями усунення стресорів протистояння є:

- співробітництво;
- розвиток емоційного інтелекту.

Розвитку співробітництва сприяє використанню концепції «емоційного рахунку в банку», розробленої С. Кові. На думку якого, що більшим буде «внесок, депозит» індивіда в банк емоцій, то міцнішими й надійнішими будуть його взаємини з іншими людьми, основані на довірі та безпеці. І навпаки, «вилучення вкладу» призводить до погіршення відносин, до втрати відчуття взаємної довіри й безпеки. «Внесками» є доброта, ввічливість, чесність і постійність. «Вилучення вкладів» – це порушення обіцянок, невміння вислухати, відсутність пояснень.

Найефективнішим способом усунення стресорів протистояння є розвиток емоційного інтелекту – самосвідомості, самоконтролю, самомотивації, емпатії, комунікативної компетентності. Завдяки цьому розвитку зменшується кількість стресів і конфліктів, підвищується рівень співпраці, встановлюються ефективніші міжособистісні відносини.

Часовий стресор – це стресор, що ґрунтується на дефіциті часу й обумовлений необхідністю зробити дуже багато за дуже короткий час. Джерелом подібних стресів є перевантаження на роботі й брак можливості контролювати час. Тимчасовий стресор призводить до незадоволеності роботою, внутрішнього напруження, посилення відчуття тривоги, підвищення частоти пульсу, підвищення рівня холестерину в крові тощо. Постійний тиск тимчасового стресора завдає величезної шкоди. Їх тимчасова поява, навпаки, може зіграти роль своєрідного стимулу до підвищення трудової активності. Стресори часу по-різному сприймаються у різних національних культурах. Основними стратегіями усунення стресорів часу є:

- управління часом;
- делегування завдань і повноважень.

Управління часом потребує наявності двох основних сукупних навичок: уміння ефективно використовувати робочий час з урахуванням довгострокової перспективи; вміння раціонально використовувати робочий час впродовж дня.

Звичайна реакція людини на стрес охоплює три стадії: тривогу, опір, виснаження.

**Тривожна стадія** – це вихідна реакція на стрес, яка характеризується підвищеною тривогою, страхом, смутком або депресією. Особливо гострі стресори можуть викликати шок або сум'яття. На фізіологічному рівні відбувається мобілізація індивідуальних енергетичних резервів, що супроводжується частішанням серцевого ритму, підвищенням кров'яного тиску і зібраності. Якщо стресор діє короткочасно, ця реакція дозволяє відкоригувати роботу організму. Якщо ж дія стресора є тривалою, індивід переходить на стадію опору.

**Стадія опору** – це реакція на стрес, де панівна роль належить захисним механізмам і організм починає накопичувати зайву енергію. Основними типами захисних механізмів, характерних для більшості людей, є: агресія, регресія, репресія, догляд і фіксація. Агресія передбачає пряму атаку на стресора й може бути спрямована на самого себе, на інших людей і навіть на неживі предмети. Регресія виявляється в певному поведінковому патерні або реакції, що колись виправдала себе в подібній ситуації (наприклад, в дитинстві). Репресія припускає заперечення стресора, його забування чи переоцінку (скажімо, рішення про те, що цей стресор не такий і страшний). Догляд може набувати і психологічних, і фізіологічних форм. Індивід свідомо йде у світ фантазій та ілюзій, намагається забути або втекти від стресової ситуації.

Фіксація передбачає, що індивід продовжує реагувати на стресор однаково, попри ефективність цієї реакції. Якщо такі захисні механізми дозволяють індивіду знизити рівень внутрішньої напруги, то негативних наслідків стресу (високий кров'яний тиск, тривога, розумові розлади) можна уникнути. Якщо дія стресора продовжуватиметься, може статися виснаження, яке тягне патологічні наслідки. Патологічні наслідки можуть виявлятися на фізіологічному (серцево-судинні захворювання тощо), психологічному (важка депресія) та інтерперсональному рівні (припинення відносин). Особливо гостро реагують на стресори гіперчутливі люди, жінки, люди із заниженою самооцінкою та діти, яким бракує уваги.

Відповідно до моделі стресу, управління ним передбачає застосування таких стратегій:

- активні стратегії, спрямовані на створення якісно нового робочого середовища, вільного від стресорів;
- запобіжні (профілактичні) стратегії, спрямовані на розвиток стійкості до негативних наслідків стресів;
- реактивні стратегії, спрямовані на негайне усунення негативних наслідків стресу, що відбувся;
- стратегії розвитку стійкості до стресів.

Стратегії розвитку стійкості до стресів відображено в таблиці 6.4.

Стан стресу спричиняє конфліктні ситуації. Поняття «конфлікт» різними авторами трактується неоднаково.

### Конфлікт – це:

- це найгостріший засіб розв’язання істотних суперечностей, що виникають у процесі взаємодії, який полягає у протидії між суб’єктами конфлікту, яка зазвичай супроводжується негативними емоціями;
- це насильницька міжособова боротьба, пов’язана зі свідомим приниженням потреб та позиції партнера ;
- є ситуацією протиборства і конфронтації в системі стосунків..., що зумовлена несумісністю об’єктивних або суб’єктивних інтересів, цілей і цінностей...

Таблиця 6.4

#### Стратегії розвитку стійкості до стресів

Тип стійкості	Стратегії
Фізіологічна стійкість	Підтримання серцево-судинної системи в нормальному стані; дотримання дієти
Психологічна стійкість	Збалансований стиль життя (фізична активність, духовне життя, сімейне життя, соціальна активність, інтелектуальна діяльність, трудова активність, культурна активність); стійкість (самоконтроль, відповідальність, залучення до роботи, сприйняття змін як можливості набути нових знань і нового досвіду); розвиток емоційного інтелекту; стратегії малих перемог; стратегії глибокої релаксації
Соціальна стійкість	Розвиток навичок міжособистісної комунікації; наставництво, консультування, підтримувальні комунікації та взаємини; робота в команді

Причинами конфліктів можуть бути:

- обмеженість ресурсів і боротьба за доступ до них;
- невизначеність завдань і обов’язків;
- індивідуальні відмінності членів команди;
- психологічна несумісність;
- різний обсяг і рівень складності завдання за однаково винагороду.

Типи конфліктів наведено в таблиці 6.5.

Конфлікт відносин, як правило, негативно впливає на ефективність роботи групи. Конфлікт, пов’язаний із завданням, сприятливо діє на її функціонування, допомагає підвищенню якості рішень, стимулює конструктивну критику і проведення дискусій.

Дослідження еволюції конфліктів показали, що ефективні команди характеризувалися низьким, але висхідним рівнем конфліктів, пов’язаних із процесами, помірним рівнем конфліктів, пов’язаних із завданням, і низьким рівнем конфліктів відносин. Ці команди мали схожі системи цінностей, високий рівень довіри та поваги, а також норми поведінки, що підтримують відкриті обговорення проблем.

У будь-якій команді рівні конфлікту відносин, конфлікту, пов’язаного із завданням, і конфлікту, пов’язаного з процесом, можуть бути різними.



Проведення порівняльного аналізу всіх трьох типів конфлікту сприяє розумінню лідером команди ступеня впливу конфліктів на виконання завдання.

Таблиця 6.5

Типи конфліктів

Тип конфлікту	Визначення	Приклади критеріїв, що застосовуються для оцінки
Конфлікт відносин (емоційний або афективний конфлікт)	Охоплює розбіжності, пов'язані з особистими та соціальними моментами, які не мають стосунку до роботи	Як часто люди бувають роздратовані, працюючи у вашій команді? Наскільки значне тертя у вашій команді?
Конфлікт, пов'язаний із завданням (пізнавальний)	Передбачає розбіжності з приводу роботи, яка виконується групою	Наскільки великі відмінності думок у членів вашої команди? Наскільки великі суперечності, пов'язані з роботою у вашій команді? На-скільки часто думки членів вашої команди різняться між собою з приводу роботи, яку слід виконати? Наскільки часто у вашій команді є конфлікти з приводу ідей?
Конфлікти, пов'язані з процесом	Концентрується на стратегії й делегуванні обов'язків та розподілі ресурсів	Як часто члени вашої команди розходять-ся в думках з приводу того, хто повинен виконувати певні обов'язки? Як часто члени вашої команди розходяться в думках з приводу способу виконання завдання команди? Якою мірою у вашій команді є розбіжності з приводу делегування?

Команда, яка переживає помірний конфлікт, пов'язаний із завданням, і не відчуває жодних інших конфліктів (ні конфлікту відносин, ні конфлікту процесу), має достатній рівень прихильності членів команди, згуртованість, хороші індивідуальні й групові показники та високий рівень задоволеності членів групи. І навпаки, команди з великою часткою конфлікту у відносинах відчувають високий рівень стресу, тривожності й дратівливості, що негативно впливає на результати роботи всієї команди. Одні люди можуть відчувати конфлікт, інші його не помічають. Розбіжності з приводу того, чи існує конфлікт у групі та наскільки він серйозний, негативно впливають на ефективність роботи команди.

Лідери команд, які відчувають конфлікт відносин, повинні вміти трансформувати його у конфлікт, орієнтований на завдання. Для цього необхідно:

- вміти формувати спільне бачення і цілі та інформувати про них команду;
- заохочувати конфлікти, орієнтовані на завдання і на процес, дозволити їм вийти назовні;
- розвивати навички управління конфліктом, орієнтованим на завдання.

У командах виробляються певні стилі врегулювання конфліктів, які визначаються бажанням членів команди домогтися або задоволення власних інтересів, або потреб іншої сторони.

Члени ефективної команди залежно від ситуації вибирають один із таких п'яти стилів урегулювання конфлікту.

1. Конкурентний стиль (асертивність, упевненість у своїй правоті) повинен застосовуватися тоді, коли необхідно вжити швидкі рішучі дії, особливо якщо справа стосується важливих питань або непопулярних заходів.

2. Ухилення від конфлікту (неасертивність, відсутність прагнення до кооперації) доцільно у випадках, коли рішення вважається очевидним і змінити його на вашу користь не уявляється можливим, коли потрібна пауза для збору додаткової інформації або коли руйнівні наслідки конфлікту можуть обійтися надто дорого.

3. Компромісний стиль (помірна асертивність і помірна схильність до кооперації) застосовується в тих випадках, коли цілі обох сторін однаково важливі, опоненти мають однакову владу, обидві сторони прагнуть до рішення, яке б обох влаштувало, або коли рішення необхідно прийняти якомога швидше.

4. Пристосування (висока схильність до кооперації) найбільш ефективно в тих випадках, коли індивід усвідомлює помилковість своєї позиції, коли питання більш важливе для інших людей, ніж для нього самого, коли індивід прагне до необхідної для нього в майбутньому соціальної довіри, коли на перший план виходить підтримання гармонії.

5. Спільна діяльність (асертивність і прагнення до кооперації) дозволяє обом сторонам конфлікту домогтися взаємовигідного рішення, хоча їм слід приготуватися до тривалих переговорів. Такий стиль підходить в ситуації, в якій неможливо знехтувати інтересами жодної зі сторін, коли для досягнення консенсусу необхідне залучення всіх учасників конфлікту.

Конфлікти можуть бути врегульовані різними способами. Основними методами врегулювання конфліктів в команді за яку несе відповідальність лідер є:

**постановка цілей вищого рівня.** Цілями вищого рівня називаються найбільш важливі цілі, які не можуть бути досягнуті жодною зі сторін поодиноці. Ця концепція схожа з концепцією бачення. Переконливе бачення часто спонукає людей долати розбіжності та співпрацювати заради загального блага. Так само і мета вищого рівня вимагає кооперації членів команди, які конфліктують. Людям необхідно згуртуватися. Що інтенсивніше будуть зусилля, спрямовані на досягнення цілей команди або організації, то швидше буде слабшати конфлікт, тому що люди бачитимуть перед собою спільну мету і розумітимуть, що для її реалізації необхідно об'єднати свої зусилля.

**використання посередництва.** При використанні посередництва для вирішення спору залучається третя сторона або посередник. Це може бути керівник команди, менеджер вищого рівня або фахівець відділу людських ресурсів. Посередник може обговорити проблему з кожною зі сторін, які конфліктують, і запропонувати своє рішення. Якщо знайти прийнятний для

обох сторін варіант не вдається, сторонам слід звернутися до посередника з проханням бути суддею в їхній суперечці.

**переговори.** Особливим способом управління конфліктами є переговори, за допомогою яких сторони залучаються до дискусії про вигоди й поступки та розглядають різні альтернативи для досягнення спільного рішення, прийняттого для обох сторін. Сторони, які конфліктують, можуть сідати за стіл переговорів з діаметрально протилежними точками зору і різними намірами, що виражено у використанні ними інтегративного або дистрибутивного підходу до переговорів.

Важливий момент ведення переговорів – вибір оптимальної зони переговорів. Зона переговорів – це діапазон між мінімальною критичною вимогою однієї сторони (вимогою, виконання якої гарантує укладення угоди) і максимальною критичною вимогою іншої сторони.

Задля досягнення бажаної стабільності, уникнення стресів та вирішення конфліктів, лідери повинні постійно працювати над усуненням небажаних переконань, установок і форм поведінки підлеглих. Найкращим є застосування стратегій повсякденних змін (чи стратегій змін у режимі реального часу), що дає кумулятивний ефект (від латинського *sumulo* – збираю, накопичую), та дозволяє досягти значних змін. Це те, що ми можемо спостерігати за сучасних умов.

Основними стратегіями повсякденних змін є: проведення конференцій, стратегії яскравого самовираження, вербального джіу-джитсу, протидія опонентам, створення стратегічних альянсів.

Основною перешкодою на шляху організаційного розвитку є неприйняття людьми змін та опір цим змінам. Чинять опір усі, насамперед ті співробітники, які мають виконати завдання, що полягає у здійсненні значної частини перетворень. І, що найдивовижніше, люди опираються не лише поганим або шкідливим змінам, а й тим, які дійсно відповідають і їхнім інтересам.

Головними причинами опору змінам є: загроза особистим інтересам, невизначеність і відмінності у поглядах і цілях. Найефективнішими способами подолання опору є:

1. Освіта і консультування. Менеджери мають довести своє розуміння вигод і завдань перетворень до всіх співробітників, яких зачеплять ці зміни. Добитися виконання цього завдання дозволяють програми навчання, особисті консультації, збори груп і поширення інформації.

2. Участь і залучення. Можливі супротивники змін повинні залучатися до їх планування і реалізації. Це сприятиме зменшенню їхніх переживань щодо наслідків перетворень. Почуття причетності (особистої участі в подіях і вкладу в досягнення позитивних результатів) сприяє зниженню опору. Очевидно, що співробітники більш охоче використовуватимуть «свій» продукт, щоб він собою не представляв. Адже люди не чинять опір власним ідеям.

3. Допомога і підтримка. Часто співробітники потребують порад, які б допомогли здолати страх і занепокоєння, викликані змінами.

4. Переговори й угоди. Мета переговорів – обмін думками для досягнення взаємоприйняттого компромісу. Можливо, відповідно до потреб та інтересів

потенційних супротивників перетворень, виникне необхідність у внесенні коректив у плани змін. Запропоновані методи можуть використовуватися у будь-якій комбінації залежно від обставин.

## **Тема 7. ЛІДЕРСТВО ТА ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ**

### **Основні питання:**

7.1. Оперативність прийняття управлінських рішень в системі особистісних якостей лідера

7.2. Особливості індивідуального прийняття рішень.

7.3. Особливості групового прийняття рішень. Ефекти групового прийняття рішень.

### **7.1. Оперативність прийняття управлінських рішень в системі особистісних якостей лідера**

В сучасних складних умовах істотно зростають як суспільні потреби в лідерах, так і вимоги до професійних та особистісних рис і якостей лідерів. У зв'язку з цим набули значного поширення глибокі дослідження різних аспектів лідерства як специфічного соціально-психологічного феномену. Їхні результати плідно використовуються в системі професійної підготовки лідерів, формування та розвитку їхнього лідерського потенціалу.

Разом з тим істотних змін зазнають як умови суспільного життя взагалі, так і умови діяльності лідерів та їхнього впливу на своїх прихильників і послідовників. Серед цих змін, по-перше, слід відзначити їхню динамічність, що ускладнює можливості збагнути їхню глибинну сутність, оскільки швидко настають нові зміни. По-друге, найчастіше зміни, що відбуваються, носять неочікуваний, тому важко прогнозований характер. У більшості випадків не вдається заздалегідь спрогнозувати необхідні дії й поведінку в нових умовах. По-третє, у зв'язку з цими особливостями управління спільною діяльністю людей інші функції лідера доводиться здійснювати в умовах інформаційної невизначеності та ризику. Ось чому для успішної діяльності йому необхідна розвинена оперативність мислення та дій.

Оперативність взагалі постає однією з визначальних якостей у загальній структурі особистості лідера. Вона характеризує рівень розвиненості його здатності достатньо швидко, системно й безпомилково аналізувати проблемні ситуації, що склалися, визначити причини їх виникнення, обирати належні шляхи і способи їх доцільного й ефективного розв'язання. Тільки за цих умов він отримує можливість приймати невідкладні, виважені, відповідні конкретній ситуації управлінські рішення та рішуче і послідовно впроваджувати їх під час своєї управлінської діяльності.

Поняття **оперативності лідерства** може вживатися у різних сенсах. Так, можна говорити про оперативність мислення й аналізу певних ситуацій, про оперативність управління, оперативність інших видів діяльності, оперативність

прийняття рішень та їхньої реалізації. Крім того, на характер розуміння сенсу оперативності впливають види та його теорії.

У літературі з лідерства і з менеджменту взагалі, насамперед у книгах відомих бізнесменів наводяться численні приклади достатньо складних проблемних ситуацій, успішне розв'язання яких визначала саме розвиненість рівня оперативності діяльності керівника-лідера в цих ситуаціях.

В соціумі існує об'єктивна потреба в лідерах, здатних як бачити проблеми, так і належним чином спрямовувати людей на їх успішне подолання. Можливість же успішного виконання лідером своєї місії і здійснення відповідного впливу на людей забезпечує гармонійне поєднання його професіоналізму і специфічних лідерських рис і якостей, притаманних йому як особистості. Ці два складника виступають як джерелами професійного і особистісного авторитету лідера серед людей, так і основними інструментами впливу на них. Вони у своїй системній єдності виступають тим більш важливими, оскільки справжній лідер здійснює свій вплив не тільки на прихильників і послідовників, а й на інших людей за допомогою не силових, а соціально-психологічних засобів, свого авторитету і здатності переконувати людей.

Сьогодні існують багато моделей особистості лідера, які описують її у вигляді систематизованої сукупності важливих рис, якостей і характеристик. Важливе місце у множині цих якостей посідає оперативність лідера. Вона характеризує рівень розвитку здатності лідера правильно реагувати на зміни, що відбуваються у стані його команди, характері її функціонування. Така здатність є особливо цінною тоді, коли зміни носять неочікуваний або непередбачуваний характер. Адже при цьому часто ситуація вимагає від лідера термінового втручання, однак для вибору сенсу реагування і способів реалізації професійна кваліфікація лідера та попередній досвід його діяльності не можуть слугувати єдиним надійним джерелом прийняття рішення. Навіть достатньо висока швидкість реагування лідера на раптові зміни ситуації не є вичерпним показником розвиненості його оперативності. Дійсно, його швидка реакція зовсім не гарантує її адекватності. В той же час, динамізм сьогодення, поширеність спільної діяльності людей в умовах інформаційної невизначеності та ризику не залишає лідерові й часу на глибокий аналіз змін та нових ситуацій і прийняття управлінських рішень за традиційним алгоритмом. Таким чином, оперативність стикається з суперечністю між швидкістю реакції та її адекватністю проблемній ситуації, що склалася.

Як свідчить практика, виявлення потенційних лідерів та їхньої подальшої цільової підготовки для успішного подолання цієї суперечності, слід розвивати у них у цілісній єдності такі особистісні риси і якості.

По-перше, це висока професійна компетентність і чітке бачення й розуміння визначальних тенденцій розвитку сфери діяльності лідера та суміжних галузей суспільного виробництва.

По-друге, це почуття особистої відповідальності лідера як за сенс і характер спільної діяльності його команди, так і за постійне підвищення рівня професіоналізму кожного з її учасників.

По-третє, це системне бачення ситуації й системний підхід до її аналізу у поєднанні з розвинутою здатністю швидко і безпомилково визначати загрозливі й небезпечні моменти, шляхи та способи їхнього подолання.

По-четверте, це бачення можливих проблем, здатних зумовити виникнення небажаних ситуацій, що ускладнюють успішне досягнення цілей діяльності лідера та його команди.

По-п'яте, це розвинена інтуїція лідера та його довіра до неї як до своєрідного прихованого способу цілісного безпосереднього охоплення проблемної ситуації, як його результат та як знання, отримане без усвідомлення шляхів та умов його отримання.

Лідер повинен володіти власним баченням управлінської ситуації. Стратегічні рішення, прийняті на рівні організації, – це рішення, пропоновані їй лідером. Вони формуються на власному баченні лідером управлінської ситуації. Без власного бачення немає власного управлінського рішення. Володіння баченням обов'язкова якість лідера.

У попередніх розділах було відзначено, що лідерство в значній мірі визначається здібностями управлінця, рисами його характеру, об'єктивними можливостями, якими він володіє.

Управлінський потенціал лідера формують такі його якості, як:

- управлінська ефективність (відсоток успішно завершених справ);
- рівень влади (відсоток виконання відданих ним розпоряджень);
- індекс управлінської думки (вміння аналізувати і прогнозувати розвиток управлінських ситуацій, генерувати і оцінювати варіанти рішень, розробляти стратегію і тактику, володіння управлінськими технологіями і необхідними знаннями, здатність генерувати ідеї);
- вміння знайти вірне управлінське рішення;
- вміння реалізувати прийняте рішення.

Отже, накопичений управлінський потенціал дає керівнику-лідеру розкутість, впевненість у собі при прийнятті та реалізації прийнятих ним управлінських рішень, дозволяючи впевненіше використовувати власний управлінський потенціал. Але перетворення впевненості в самовпевненість – небезпечна риса в реальній практиці управління, переходить яку не варто. Разом з розкутістю при прийнятті та реалізації управлінських рішень у ефективного керівника-лідера повинні з'являтися і самокритичність, вміння побачити рішення, які, ймовірно, стали б більш ефективними у сформованій управлінській ситуації. Це може сприяти підвищенню ефективності при прийнятті подальших управлінських рішень.

Реалізація цілей будь-якої організації забезпечується шляхом прийняття і виконання управлінських рішень.

**Рішення** – це результат або дія, яка зроблена на основі аналізу інформації і веде до запланованого (прогнозованого) результату у роботі організації.

**Управлінське рішення** – це:

– процес вибору однієї або декількох альтернатив із множинності можливих варіантів (планів) дій, спрямованих на досягнення поставлених цілей;

– процес, який реалізується суб'єктом управління і визначає дії, спрямовані на вирішення поставленого завдання в даній фактичній чи запроектованій ситуації.

Управлінські рішення класифікують за такими ознаками.

– за функціональними призначеннями: планові, організаційні, регулюючі, активізуючі, контрольні;

– за характером дій: директивні, нормативні, методичні, рекомендаційні, дозволяючі;

– за тривалістю дії: стратегічні, тактичні, оперативні;

– за напрямом впливу: внутрішні, зовнішні;

– за способом прийняття: індивідуальні, колективні;

– за характером і змістом: творчі, прийняті за аналогією, прийняті автоматично;

– за ступенем повноти інформації: прийняті в умовах визначеності, в умовах невизначеності, в умовах визначеного ризику;

– за ступенем ефективності: оптимальні, раціональні рішення.

Успішне прийняття рішень базується на таких умовах: право, повноваження, обов'язковість, компетентність, відповідальність.

**Право прийняття** рішень мають усі менеджери, але відповідні їх групи можуть прийняти тільки конкретні рішення. Наприклад, загальні рішення можуть приймати тільки лінійні керівники. З правом прийняття рішень тісно пов'язані питання повноважень.

**Повноваження** – це границі, в межах яких той чи інший керівник має право приймати рішення. Наприклад, начальники підрозділів не можуть приймати рішення, які згідно з посадовими обов'язками може приймати тільки директор підприємства.

В правах і повноваженнях прийняття рішень не підкреслюється **обов'язковість** їх прийняття. Але в теорії прийняття рішень доводиться необхідність дотримуватись правила: маєш право і повноваження приймати рішення – зобов'язаний в ситуації, яка вимагає рішення приймати його.

Однією з необхідних умов прийняття рішення є компетентність керівника у розглядуваних питаннях. **Компетентність** – одна з найважливіших вимог до менеджера будь-якого рівня. Менеджер повинен мати відповідну освіту, повинен знати техніку конкретного виробництва чи невиробничої сфери на її сучасному рівні. Залучення менеджером спеціалістів для підготовки рішень з питань, що вимагають глибоких знань, називають процесом запозичення компетенції. Передача частини своїх повноважень для прийняття рішень іншим менеджерам – делегування повноважень.

**Відповідальність** – показує, які санкції можна застосовувати щодо менеджера в разі прийняття ним хибного рішення.

Прийняття рішень в управлінні – це той процес, в ході якого менеджери аналізують проблеми, оцінюють альтернативи та обирають найбільш прийнятний курс дій для досягнення цілей організації. Це наріжний камінь ефективного лідерства, оскільки управлінські рішення формують напрям, ефективність і стійкість організації. Існують дві основні форми прийняття рішень: групова та індивідуальна. Кожна з них має певні особливості, тому однозначної думки немає.

## 7.2. Особливості індивідуального прийняття рішень

Характерна риса будь-якої ситуації, пов'язаної з прийняттям рішень, – наявність великого числа варіантів дій, із яких потрібно вибрати найкращий.

Одна з проблем розробки управлінського рішення являє собою те, що мети (цілей) необхідно надати кількісні і якісні характеристики. Причому кількісні характеристики кращі, так як дозволяють формалізувати задачі вибору. Інша проблема – обмеженість ресурсів, необхідність їх розподілу, а також вибір способів використання. Одна і та ж мета може бути досягнута різними способами.

Найкращий варіант дій, що забезпечує максимальну ефективність, прийнято називати оптимальним (по заданому критерію чи їх групи), а процес пошуку цього рішення – оптимізацією. Варіанти дій, по ефективності близькі до оптимальним, називають прийнятними. Завдання розробки управлінського рішення полягає в тому, щоб з безлічі цілей (методів), які можуть бути досягнуті при наявних ресурсах, вибрати найбільш переважний їх поєднання і одночасно знайти найкращі способи досягнення цих цілей.

Проблему знаходження найкращого рішення доцільно розділити на два етапи. На першому з безлічі варіантів слід відібрати підмножину раціональних варіантів, а на другому етапі – з підмножини раціональних варіантів єдиний, найкращий варіант, тобто оптимальний.

Як правило, рішення зачіпає інтереси кількох підрозділів організації і в подібних ситуаціях можливі конфлікти цілей та інтересів як на етапі підготовки, так і на етапі реалізації управлінського рішення:

1) на етапі підготовки управлінських рішень можливі неузгодженості цілей підрозділів (кожне підрозділ буде прагнути вирішити власну проблему). Ця проблема вирішується груповою роботою, визначенням головної мети підприємства і відповідно підпорядкуванням підцілей підрозділи головної мети;

2) на етапі реалізації управлінських рішень можуть виникнути конфлікти в розподілі повноважень, обов'язків, ресурсів і відповідальності. Тому важливо врахувати і по можливості деталізувати, хто, як, якими засобами, в які терміни і що повинен виконувати.

Організація процесу розробки і реалізації управлінського рішення містить чотири аспекти:

- системний аспект процесу розробки управлінських рішень;
- парадигми розробки управлінських рішень;



- методологічні аспекти процесу розробки управлінського рішення;
- аспекти, пов'язані з етапами процесу прийняття рішень.

Остаточне рішення може бути прийнято індивідуально або групою на основі особистих або відповідно групових переваг. Обидва варіанти прийняття рішень мають свої особливості.

Для індивідуальних рішень, що приймаються окремим суб'єктом, характерний вищий рівень творчості; у них нерідко реалізується багато нових ідей і пропозицій. Як правило, такі рішення вимагають менше часу, оскільки не пов'язані з необхідністю їх узгодження на проміжних етапах. Правда, це не відноситься до розв'язання таких проблем, у процесі розробки яких доводиться витратити багато часу для збору і аналізу необхідної інформації.

Індивідуальні рішення частіше, ніж групові, виявляються невірними, в них значно більший ризик помилок; не в останню чергу це пов'язано з тим, що проблеми організацій стають все більш складними і вимагають багатоаспектного розгляду, а отже, і різноманітних, нерідко спеціалізованих знань. Саме тому в даний час вся зростаюча кількість управлінських рішень приймається на основі обговорення, шляхом залучення фахівців різних профілів або створення спеціальних груп (комісій, комітетів, тимчасових робітників груп і т. д.).

До особливостей прийняття індивідуальних рішень відносяться наступні:

- відповідальність за результати виконання рішення лежить на одному виконавці;
- великий вплив особистих уподобань на остаточний вибір;
- обмеженість суджень однієї людини;
- простота вибору (немає необхідності узгодження переваг);
- малі витрати часу на прийняття рішення;
- висока ймовірність прийняття незадовільного рішення;
- невисока ймовірність прийняття ризикованого рішення;
- висока залежність прийняття задовільного рішення від компетентності особи, що приймає рішення;
- вплив на вибір різних феноменів сприйняття і особливостей людської системи переробки інформації.

### **7.3. Особливості групового прийняття рішень. Ефекти групового прийняття рішень.**

Групове прийняття рішень має низку переваг в порівнянні з індивідуальним. Це передусім цілковите інформаційне забезпечення процесу прийняття рішень, що є наслідком залучення осіб, які володіють різними знаннями відносно даної проблеми. Учасники групи якби доповнюють знання один одного, створюючи цілковиту картину як в описі проблемної ситуації, так і в шляхах її можливого розв'язання.

Дуже важливим є також сам факт створення групи для прийняття рішень, що мають життєво важливе значення для організації. Участь в роботі групи

підвищує відповідальність і мотивацію кожного її члена, а результати групової роботи звичайно краще сприймаються колективом організації в порівнянні з індивідуальними рішеннями. Це підвищує залучення тих, хто працює в процес реалізації рішення, яке розглядається вже не як спущене «зверху», а колективне, прийняте з урахуванням думки членів організації.

Груповий підхід до прийняття рішень забезпечує вищу обґрунтованість і менший відсоток помилок, чому сприяє сам механізм роботи груп (взаємне коректування рішень в процесі групової роботи, створення атмосфери співробітництва, взаємодія між членами групи), а також багатоваріантність розробок.

Особливості прийняття групових рішень це:

- розподілена відповідальність;
- висока ймовірність прийняття ризикованого рішення;
- низька ступінь впливу особистих переваг кожного на загальний результат вибору;
- необхідність організації підпорядкування цілей суб'єктів цілям підприємства;
- широта суджень, складність вибору;
- великі витрати часу на прийняття рішення;
- низька ймовірність прийняття незадовільного рішення;
- залежність прийняття задовільного рішення від компетентності суб'єктів невисока.

Прийнято вважати, що групове ухвалення рішень виправдовує себе у ситуаціях, які виникають під час розв'язання складних, істотних проблем, так званих ситуаціях з багатьма невідомими. Вирішуючи прості, несуттєві, шаблонні проблеми процедурного характеру, застосовують, як правило, індивідуальні рішення.

Основним моментом у процесі колективної роботи над реалізацією управлінських рішень є визначення кола осіб, учасників даної процедури. Найчастіше – це тимчасовий колектив, до складу якого входять, як правило, і керівники, і виконавці. Головними критеріями формування такої групи є компетентність, здатність розв'язувати творчі задачі, конструктивність мислення і комунікабельність.

Виділяють такі властивості групи:

- 1) обмежене число членів, таке, щоб кожний з них був здатний виробити індивідуалізоване уявлення про всіх інших і аналогічним чином бути сприйнятим кожним із них;
- 2) сумісне активне досягнення щодо постійної загальної мети, яка оцінюється саме як мета групи і відповідає різним персональним інтересам;
- 3) емоційні взаємини між членами групи, можливість виникнення підгруп на основі вираженої симпатії або антипатії;
- 4) сильна взаємозалежність створюючих групу осіб пов'язаних відчуттям солідарності і моральної єдності навіть поза сумісними діями;
- 5) диференціація ролей між членами групи;

б) вироблення загальних культурних норм і специфічної групової культури.

При прийнятті рішень у групі можуть виникати наступні негативні ефекти.

**Ефект «соціальної фасілітації»** – присутність спостерігачів або їх можлива поява приводить до того, що прості дії починають виконуватися краще, а складні – гірше.

Ефект соціальної фасілітації носить несиметричний характер: у присутності спостерігачів погіршення результатів складних дій більше, ніж поліпшення простих. Отже, можна зробити висновки, що: введення спостерігачів або «наглядачів» повинне бути дуже обережним; доцільність такого кроку визначається складністю виконуваних завдань.

**Ефекти «соціальних лінощів»** і «розподілу відповідальності» – при ослабленні зв'язку між власними зусиллями і результатами, а також «розмиванні» відповідальності інтенсивність роботи членів групи і їх зусилля значно знижуються, а відповідальність перекладається на решту учасників. З метою усунення цих недоліків можна використати наступні ропозиції:

- введення спостерігача;
- збільшення зворотного зв'язку, наприклад, інформаційною про результати колективної праці;
- при нагоді, визначення частки кожного в колективному результаті і, навпаки, введення санкцій у випадках, коли переклад відповідальності привів до негативних наслідків;
- розбиття трудового завдання на операції з призначенням персонально відповідальних.

**Теорія соціального порівняння** – основні ідеї теорії соціального порівняння (Фестінгер):

- люди мають природну тенденцію оцінювати свої думки і здібності;
- оцінка здійснюється шляхом порівняння з думками і оцінками інших людей;
- за наявності вибору порівняння здійснюється з тими, чії думки і можливості не сильно відрізняються.

Наслідком останньої ідеї є те, що у ряді виробничих ситуацій поведінка людей визначатиметься не стільки думками керівництва, скільки позицією колег.

**Ефект «конформізму»** – ще одним наслідком цієї теорії є вплив сприйняття, що оточують на сприйняття індивідуума. Ефект «групового мислення» – у разі злагодженої і успішної роботи групи, а також достатньо ізольованості від зовнішнього впливу лояльність і конформізм можуть привести до групового мислення, тобто ухваленню невірних рішень, заснованих на відчутті переваги і невразливості групи.

Найбільш поширені ознаки групового мислення:

- ілюзія невразливості, що розділяється практично всіма членами групи, призводить до зайве оптимістичних оцінок і невиправданого ризику;

- негативне відношення до раціональних або недовірливих висловів;
- беззастережна віра у властиву колективу мораль;
- стереотипне сприйняття рад як злобних, пораженьських або дурних;
- тиск на членів групи, що не підкоряються більшості;
- стійка ілюзія одностайності;
- самоцензура в ім'я непорушення консенсусу;
- мимовільна поява тих, що фільтрують інформацію, яка могла б

похитнути самовдоволення.

Розглянемо існуючі колективні методи прийняття управлінських рішень.

**Метод Дельфи** застосовується, коли членів групи зібрати в одному місці важко. На відміну від традиційного підходу до досягнення узгодженості думок експертів шляхом відкритої дискусії метод Дельфи припускає повну відмову від колективних обговорень. Це робиться з метою зменшити вплив таких психологічних чинників, як приєднання до думки найавторитетнішого фахівця, небажання відмовитися від публічно виказаної думки, думка більшості.

У методі Дельфи приймаються спеціальні заходи, щоб виключити вплив на кінцевий результат експертів, які володіють даром переконувати інших. Метод Дельфи досить тривалий та має такі етапи:

- 1) кожен учасник подає свої пропозиції анонімно у формі відповіді на запитання;
- 2) таблицю зведених відповідей передають всім учасникам процесу;
- 3) учасники подають згоду з обраним рішенням, або пропонують нові ідеї чи шукають шляхи до компромісу;
- 4) ці етапи повторюються аж доки учасники не дійдуть до загального рішення.

Прямі дебати в даному методі замінені ретельно розробленою програмою послідовних індивідуальних опитувань, що проводяться зазвичай у формі анкетування. Відповіді експертів узагальнюються і разом з новою додатковою інформацією надходять у розпорядження експертів, після чого вони уточнюють свої первинні відповіді. Така процедура повторюється кілька разів до досягнення прийнятної збіжності сукупності виказаних думок.

Зрозуміло, що метод Дельфи громіздкий та надто повільний для широкого застосування.

В основі традиційної японської методології прийняття рішень лежить **система «ринги»**.

Термін «ринги» не має адекватного перекладу на українську мову. Він складається з двох ієрогліфів – «рин» (питати з підлеглого) і «ги» (радитися, обговорювати, обдумувати). Буквально перевести цей термін можна як «отримання згоди на рішення шляхом опитування (без скликання наради або засідання)».

В японській організації можна виділити три основні рівні управління:

- 1) «Кейей» (керівництво) – вищий стратегічний рівень управління. До його відносяться посади голови і членів ради директорів, президента, віце-

президентів і керівників центральних служб. На цьому рівні визначаються стратегічні цілі і політика компанії.

2) «Канрі» (адміністрація) – середній тактичний рівень. До нього відносяться посади керівників відділень фірми і начальників відділів.

3) «Іппан» (рядовий склад) – оперативний рівень управління. До цього рівню відносяться посади лінійних керівників: керівники груп, начальники змін, ділянок, а також майстри і бригадири.

Процес прийняття рішення за системою «ринги» розвивається таким чином. Керівництво фірми у загальних рисах визначає проблему і передає її на детальний аналіз у сектор або в секцію. Спеціально виділена тут людина готує документ («рингисе») з пропозиціями і висновками. Підготовлений «рингисе» розсилається зацікавленим особам, які ознайомлюються з ним, візують його (ставлять особисту візу) і повертають виконавцю. Останній передає відпрацьований і візований документ керівництву, після чого документ набуває чинності.

На перший погляд у всій цій процедурі немає нічого незвичайного порівняно з тим, що має місце в американських і європейських фірмах. Проте насправді процедура «ринги» відображає специфічний стиль японського менеджменту, який полягає у тому, що вища адміністрація тільки намічає проблему, а конкретна її розробка і висунення пропозицій з її вирішення делегуються «низам».

У процедурі «ринги» чітко простежуються принципи «управління знизу», «консенсусу». Після того, як кожен розглянув пропоноване рішення і дав свої зауваження письмово, проводиться нарада, де єдина думка виробляється за допомогою одного з наступних принципів:

- принцип більшості голосів;
- принцип диктатора характерний для ухвалення рішень у надзвичайних обставинах;
- принцип Курно – використовується у тому випадку, коли коаліцій немає, тобто пропонується число рішень, яке дорівнює числу експертів. У цьому випадку необхідно знайти таке рішення, яке б відповідало вимозі індивідуальної раціональності без утиску інтересів кожного окремо;
- принцип Парето – використовується у разі, коли всі експерти утворюють єдине ціле, одну коаліцію;
- принцип Еджворта – використовується у випадку, якщо група складається з декількох коаліцій, кожній з яких не вигідно змінювати своє рішення.

Знаючи перевагу коаліцій, можна ухвалити оптимальне рішення, не завдаючи збитку один одному.

**Метод дискусії.** Це метод підготовки рішень за участю широкого кола учасників, ознайомлення їх з поглядами один одного, виявлення різних точок зору, інтересів, їхні узгодження й інтеграції. Це спільний пошук оптимальних шляхів вирішення проблем, що спирається на результати практики і на її наукове осмислення.

Дискусія припускає вільний виклад учасниками своїх позицій, зіставлення різних підходів, публічне обговорення переваг і недоліків спірної проблеми. Досягається це відповідною організацією спільної роботи учасників, застосуванням необхідних методичних прийомів і способів.

**Метод аналогій.** Ідея методу полягає у вичлененні виниклої проблеми і спробі її вирішення за допомогою ідей з інших сфер життя і науки. У свій час метод застосовувався настільки успішно, що на його основі з'явилася ціла наука – синектика. Її сфера, що займається запозиченням технічних ідей в біології, називається біонікою. Для використання методу аналогій необхідно:

- 1) вичленувати причину утруднень;
- 2) гранично формалізувати її до рівня, що сприймається фахівцями з інших галузей;
- 3) описати цілі майбутнього рішення і об'єктивні обмеження;
- 4) виділити сферу життя або науки, в якій можуть бути близькі по своєму сенсу рішення;
- 5) підібрати команду фахівців з вибраної галузі;
- 6) організувати і провести мозковий штурм;
- 7) інтерпретувати для початкової галузі отримані варіанти рішень;
- 8) вибрати з них, що реалізуються, і найбільш ефективні.

**Морфологічний метод і метод аналізу кола проблем.** Методи полягають у розкладанні початкової проблеми на компоненти або виникаючі проблеми, а потім в їх подальшому розбитті на альтернативні способи реалізації. Потім складаються всі можливі варіанти поєднань. Для кожного з них або лише для найбільш перспективних варіантів складається відповідний проект.

**Синектика.** У цьому методі передбачається генерування альтернатив шляхом асоціативного мислення. При цьому на противагу методу мозкового штурму залучаються навчені спеціалісти-синектори, і їхнє завдання полягає в генерації невеликої кількості альтернатив, що вирішують поставлену проблему. Приклади постановки проблем: розробити новий вид продукції з річним потенціалом продажів 30 млн грн; сформулювати програму розподілу державних засобів у галузі містобудування й ін. Для роботи формується група з 5-7 чоловік із гнучким мисленням, практичним досвідом роботи, психологічно сумісних, товариських і рухливих. Працюючи щодня, група послідовно аналізує найнесподіваніші рішення.

До основних принципів роботи відноситься неприпустимість обговорення переваг і недоліків членів групи, можливість несподіваного припинення роботи будь-яким членом групи, черговість ролі ведучого. За рік група здатна вирішити біля чотирьох невеликих і двох великих проблем. Іноді доводиться вирішувати завдання по визначенню відносної важливості цілей на рівнях цільової структури дерева компанії чи якої-небудь проблеми.

**Метод «635».** Шість чоловік висловлюють по три ідеї із заданого питання за п'ять хвилин. Потім за годинниковою стрілкою листки з їх думками передаються, наприклад, за годинниковою стрілкою. За наступні п'ять хвилин кожен учасник повинен ознайомитися зі всіма пропозиціями свого сусіда і

деталізувати їх. Так роблять до тих пір, поки кожен не попрацював над всіма ідеями групи. Через півгодини, як максимум, готові 18 розроблених пропозицій. Наступні півгодини даються на їх обговорення, доповнення і вибір якнайкращих варіантів.

**Метод модераций.** Учасники заповнюють по три картки з коротким описом наявних проблем (анонімно). Модератор тасує отримані картки і по черзі оповіщає їх зміст, пропонуючи віднести їх до певних груп. Якщо думки учасників розходяться, остаточне рішення належить авторові даної картки. У результаті всі проблеми виявляються розбиті на групи (кластери). Обговорюється кожний з кластерів. Пропонуються наступні можливості: виключення (включення) з нього яких-небудь проблем, розбиття на декілька дрібніших груп або, навпаки, їх укрупнення. Розробляється загальне найменування кластерів. Визначається їх відносна важливість.

### **Метод «мозкового штурму» та його модифікації.**

Принципи методу «мозкового штурму»:

1. Чітке формулювання мети і/або завдань і обмежень.
2. Забезпечення максимальної свободи учасникам:
  - надання слова кожному (заохочення соромливих, «стримання» найбільш активних і авторитетних);
  - повна свобода думок, заохочення «божевільних» ідей, аналогій (літературних, музичних, біологічних і т.д.);
3. Ретельне формування складу учасників:
  - визначення чисельності;
  - за спеціалізацією, призначене для повного покриття необхідної галузі, а в деяких випадках, що виходить за її межі, а також можливості часткової взаємної заміни);
  - психологічна (відсутність зл�якісних конфліктів, явних лідерів);
  - за кваліфікацією (високий і приблизно однаковий рівень)
  - іноді введення «рудого»;
4. Ієрархічне ведення обговорень: спочатку – максимально вшир, потім оцінка перспективності варіантів і відбір якнайкращих, потім знову «вшир»;
5. Величезна роль «ведучого» та демократичний стиль керівництва:
  - створення творчої, цілеспрямованої і безконфліктної атмосфери;
  - уміння «виявляти» пропозиції і направляти хід дискусії (грецький метод).

Наведений метод мало формалізований; метод тяжкий та конфліктний; Результати залежать від підготовки і проведення.

### **Модифікації процедури проведення «мозкового штурму»**

*Метод індивідуального мозкового штурму.* Всі ролі (фасілітатора, фіксатора, генератора і оцінювача ідей) виконує одна людина. Тривалість сеансу 3-10 хвилин. Фіксація за допомогою ручки, ПК або (найефективніше) - диктофон. Оцінка ідей повинна бути відкладена. Допомагає проведення розминки. Недолік – відсутність синергічного ефекту. Перевага – оперативність і економія на людях.

*Письмовий мозковий штурм.* Використовується, перш за все, при географічній роз'єднаності учасників, отже, можливість набрати фахівців екстра-класу. Недоліки – відсутність синергічного ефекту, тривалість процесу. Метод прямого мозкового штурму. На відміну від класичного методу мозкового штурму процес формулювання проблеми (цілей, обмежень і т.д.) проходить також за допомогою методу мозкового штурму, причому з тим же самим складом учасників.

*Метод масового мозкового штурму.*

Використовується для вирішення глобальних проблем. Створюється компетентна група, яка розбиває початкове завдання на частини. Потім окремо по кожному блоку проводиться метод мозкового штурму. Наступний етап – збір керівників груп і обговорення всіх ідей.

*Метод подвійного (парного) мозкового штурму.* Введення критики ідей. Етапи: прямий мозковий штурм, обговорення, продовження висунення ідей.

*Метод мозкового штурму з оцінкою ідей.* Це об'єднання подвійного, індивідуального і зворотного методу. Використовується для вирішення надстрокових проблем. Високі вимоги до учасників: кваліфікація, зібраність, уміння брати участь у методі мозкового штурму. Етапи: генерація ідей, ознайомлення всіх учасників із варіантами ідей і коментарями і самостійна оцінка варіантів, вибір декількох (3-5) кращих варіантів із вказівкою їх переваг і недоліків, обговорення з міні-штурмами, звуження списку кращих варіантів з уточненням переваг і недоліків, індивідуальні презентації кращих варіантів і їх колективне ранжирування. Недоліки: метод тяжкий, конфліктний. Переваги: зняття ефекту «єдиного мозку», можливість організувати конструктивну критику.

*Зворотний мозковий штурм.* Використовується при реалізації проектів, що складаються з багатьох етапів (елементів). У разі невдачі одного етапу – зрив всього процесу. Отже, найважливіше – переконатися у вірності кожного елемента. Мета мозкового штурму – максимальне виявлення всіх недоліків. Етапи: складання списку існуючих, потенційних і можливих у майбутньому недоліків за допомогою мозкового штурму; їх ранжирування.

*Метод корабельної ради.* Вислови проводяться відповідно до ієрархії. Недоліки: при виникненні ідеї після своєї черги її не можна висловити.

*Метод конференції ідей.* Це метод мозкового штурму, але більш невимушена обстановка, наприклад, круглий стіл. Відносна точність групових рішень порівнянно з індивідуальними для творчих завдань значно залежить від рівня складності останніх. Для простих завдань практично не відбуваються взаємодії між членами групи. Знаходження правильного рішення є чисто індивідуальним. Розмір групи фактично визначає вірогідність того, чи знайдеться в ній людина, здатна вирішити поставлену проблему.

При вирішенні складних питань члени групи діляться своєю думкою і виправляють помилки один одного, що, зрозуміло, робить роботу більш ефективною.



## Тема 8. КОМУНІКАЦІЇ ТА УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-КОМУНІКАЦІЯМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ

### Основні питання:

- 8.1. Сутність та основні поняття комунікацій та управління бізнес комунікаціями в організації
- 8.2. Побудова комунікаційного процесу в організації
- 8.3. Комунікативна компетентність лідера в управлінні організацією
- 8.4. Ділові наради та телефонна розмова як основні інструменти бізнес-комунікації організації
- 8.5. Ділові переговори як підґрунтя успішного бізнесу

### 8.1. Сутність та основні поняття комунікацій та управління бізнес комунікаціями в організації

Ефективне досягнення цілей організацією неможливе без узгоджених комунікацій, адже, якщо у працівників немає можливості обмінюватися інформацією, то це унеможлиблює їх скоординовану роботу та досягнення поставлених цілей. Тому метою кожного керівника є зробити процес комунікації в своїй організації злагодженим і безперебійним. Неналежні комунікації сприяють зупинці багатьох організаційних процесів.

**Комунікація** (від лат. communicatio – єдність, передача, з'єднання, повідомлення) – це процес обміну інформацією (фактами, ідеями, поглядами, емоціями тощо) між двома або більше особами.

**Комунікація** – це соціально обумовлений процес передавання й сприйняття інформації в умовах міжособистісного й масового спілкування за різними каналами за допомогою різних комунікаційних засобів.

Управлінська діяльність ґрунтується на налагодженому процесі ефективних комунікацій. Якісна комунікація базується на принципі рівного доступу усіх учасників до необхідної інформації, результативності міжособистісного спілкування, оптимальності умов прийняття рішень, розв'язання конфліктів та командної роботи.

Для досягнення високої якості та результативності управління усі учасники процесу мають мати рівний доступ до інформаційних ресурсів, можливість безперешкодно та ефективно комунікувати один з одним, формуючи оптимальні умови для успішного прийняття рішень, вирішення конфліктів та спільної роботи команди.

Основні види комунікацій в організації:

1. Організаційні:
  - зовнішні:
  - внутрішні: горизонтальні, вертикальні (спрямовані зверху вниз; спрямовані знизу вгору);
  - формальні
2. Міжособистісні:
  - неформальні.

**Зовнішні комунікації** відображають цілісність і відкритість організації, стиль управління, що панує у ній, і пріоритетність цілей та завдань, на вирішення яких спрямована діяльність кожного окремого працівника.

До зовнішніх відносяться:

- комунікації з клієнтами;
- комунікації з державою і державними структурами;
- комунікації з громадськістю.

**Внутрішні комунікації** – це комунікації, які мають місце в межах підприємства: між окремими співробітниками, між підрозділами; найчастіше пов'язані з координацією їх діяльності (рис. 8.1).

Виділяють наступні інструменти побудови і підвищення ефективності системи внутрішніх комунікацій:

1. Інформаційні інструменти: корпоративні ЗМІ, розсилка повідомлень, дошка оголошень, внутрішній сайт, листівки.

2. Комунікативні інструменти: корпоративні заходи, професійні змагання, корпоративні тренінги та навчання, система адаптації.

3. Аналітичні інструменти: анкетування, фокус-група, «поштова скринька», опитування.

4. Організаційні інструменти: розробка і впровадження корпоративних стандартів, виступи керівництва, наради, зібрання.



Рис. 8.1. Цілі внутрішніх та зовнішніх комунікацій організації

Керівники кожного рівня сьогодні знають, що, зберігаючи внутрішню аудиторію повністю інформованою, вони швидше досягнуть успіху. Ефективні внутрішні комунікації є важливою частиною збереження талантів в компанії. Співробітники, які працюють у атмосфері, де вони отримують регулярні повідомлення від керівництва, відчують себе частиною організації, яка піклується про них і про те, що вони думають і відчують.

З огляду на те, що комунікації направляють інформаційні потоки, які сприяють реалізації командно-розпорядчих та координаційних функцій підприємства, то виділяють вертикальну і горизонтальну.

**Горизонтальні комунікації** передбачають спілкування рівноправних осіб в організації. Основне завдання таких комунікацій полягає у координації завдань, вирішенні проблем, обміні інформацією та вирішенні конфліктів. До горизонтальних комунікацій належить інформаційний обмін між відповідними підрозділами організації, які не знаходяться у безпосередній залежності один від одного, тобто не розташовуються на одному рівні управлінської ієрархії. Такі комунікації дозволяють координувати діяльність підрозділів і підвищувати ефективність функціонування організації.

**Вертикальні комунікації** мають пов'язувати всі рівні управління, які існують в організації, в єдине ціле. Для цього інформацію слід спрямовувати, перш за все, «зверху вниз». Саме так керівництво більшості організацій доводить до своїх підлеглих відомості про важливі проблеми, які необхідно оперативно вирішити, оптимальні методи виконання певних видів робіт, існуючі санкції та винагороди, зміну організаційних норм і нормативів тощо.

Через систему комунікативних зв'язків «знизу вгору» керівництво забезпечує орієнтацію підрозділів організації відносно головних цілей і завдань діяльності, корегування поведінки виконавців на всіх існуючих рівнях управління, координацію дій, підтримку і зміцнення авторитету влади і контролю.

Вертикальний напрям комунікацій надзвичайно важливий, оскільки він реалізує основний принцип побудови управлінських систем – ієрархічний. З іншого боку, він завжди синтезований з координаційним принципом, який пов'язаний із горизонтальною спрямованістю комунікацій. Через поєднання цих двох принципів, зрештою, і забезпечується комунікативна функція організації в цілому. Таке поєднання утворює своєрідний «каркас» всієї комунікативної мережі організації. Горизонтальні комунікації припускають наявність рівноправних відносин між суб'єктами (відділами одного рівня).

**Формальні комунікації** пов'язують елементи організаційної структури і встановлюються за допомогою правил, закріплених у посадових інструкціях і внутрішніх нормативних документах, а **неформальні** – це ті контакти, які реалізуються за межами організації і незалежно від її формальних комунікативних каналів. Це можуть бути неформальні контакти між працівниками організації, неформальні зв'язки між керівником і підлеглими, і навіть неформальні комунікативні зв'язки керівника з зовнішнім середовищем організації «феномен великих зв'язків» керівника).

Неформальні комунікації є неминучими й мають різноманітний характер. У кожній організації існує значна кількість інформації, що проходить через неформальні канали комунікації у формі обговорень поза контекстом формалізованих робочих відносин. Приблизно 70% усіх комунікацій в організації мають неформальний характер.

Неформальні комунікації характеризуються розгалуженістю потоків передачі інформації, оскільки в їх основі відсутній єдиний канал зв'язку. Під час такого спілкування інформація проходить через багатьох людей та охоплює довгі відстані, що унеможлиблює ідентифікацію відправника повідомлення.

Неформальні канали зв'язку з'являються в організації та існують неконтрольовано, постійно змінюючись в усіх напрямках. Вони мають перевагу, оскільки є швидкими, вибірковими та мають великий вплив на діяльність організації загалом. Неформальні комунікаційні канали доповнюють формальні канали передачі інформації.

Координація в процесі неформальної комунікації здійснюється за допомогою виникнення зворотного зв'язку через комунікаційні мережі та механізми, які є альтернативними способами визначення ефективності прийнятих управлінських рішень.

Універсальними формами неформальних комунікацій між працівниками в організації є: спілкування у соціальних мережах; так звані зустрічі без краваток; клубні дискусії; інсайдерські розмови; спілкування між працівниками на робочому місці; спілкування за допомогою онлайн-месенджерів.

Особлива роль із-поміж усіх неформальних комунікацій належить таким її різновидам, як чутки, які в переважній більшості випадків створюють соціальне мікросередовище організації. Поява чуток може бути обумовлена різними причинами, однак вони завжди впливають на суспільну думку, результати діяльності працівників організації, їхній статус і репутацію (рис. 8.2).

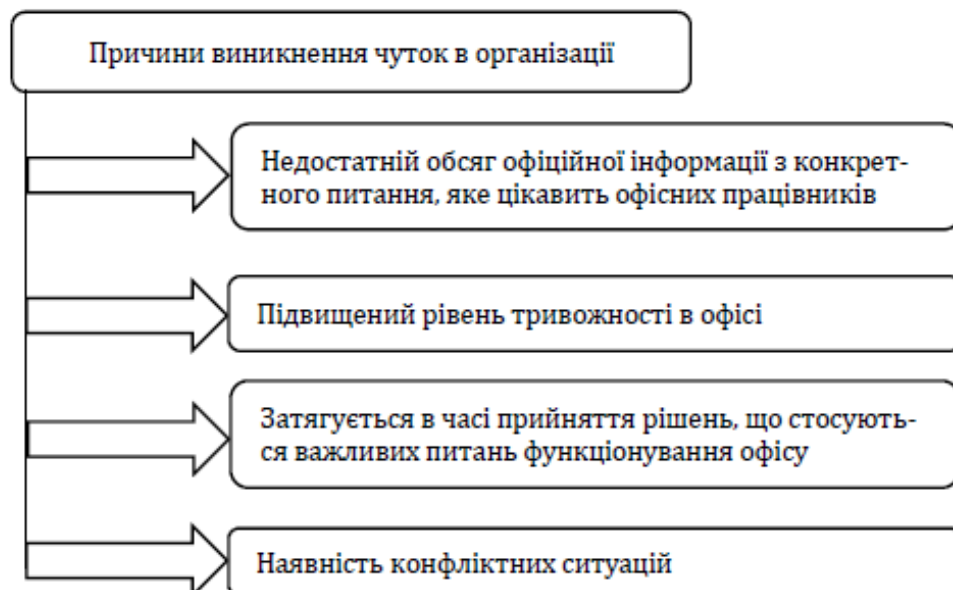


Рис. 8.2. Причини виникнення чуток в організації

У контексті вивчення даної теми особливу увагу слід звернути на те, що залежно від знакових систем, які використовуються учасниками комунікації, вона може бути вербальною і невербальною.

**Вербальна комунікація** (від лат. *verbalis* – словесний) передбачає цілеспрямовану словесну передачу певного повідомлення. Тому мовлення (мова) є найбільш універсальним засобом реалізації комунікації. Під час комунікативного процесу людина обирає з можливих мовленнєвих засобів ті, які вона вважає найбільш доречними для конкретної ситуації.

У людській взаємодії активно використовується також і **невербальна комунікація**, тобто застосування немовних засобів для створення та передавання повідомлення. Невербальна комунікація охоплює: кінесіку (код жестів і рухів), фізіогноміку (зовнішність), голосові ефекти (сміх, вигуки тощо), такесіку (застосування дотику як комунікації) та ін. Невербальна комунікація виникла задовго до появи людини й притаманна тваринам, які використовують звукові сигнали, рухи, що нагадують жести.

Зміст бізнес-комунікацій визначається потребами у спільній діяльності, котра проявляється в узгодженості і дій, і розуміння та прийняття її учасниками цілей, своєї ролі і можливостей реалізації завдань, а також специфіки такої діяльності.

**Бізнес-комунікації** компанії з групами громадськості розглядають як частину менеджменту, наголошуючи на їхньому стратегічному значенні для підприємства.

**Бізнес-комунікації** з цільовими групами громадськості розглядаються як процес обміну інформацією, практичний комунікаційний процес між підприємством та громадськістю, що здійснюється з метою передачі певних інформаційних повідомлень, отримання зворотної реакції та, в кінцевому результаті, досягнення операційних цілей.

**Бізнес-комунікації** – комплекс зусиль зі створення, розвитку та підтримки репутації в цільових груп громадськості та суспільства загалом для досягнення рівня довіри до суб'єкта та реалізації цілей у його основній діяльності.

Найчастіше бізнес-комунікації організації класифікують за такими ознаками:

- 1) за місцем здійснення бізнес-комунікації:
  - а) внутрішні, коли сторони комунікації знаходяться в рамках організації;
  - б) зовнішні, коли одна зі сторін належить до суб'єктів зовнішнього середовища організації;
- 2) за параметрами суб'єктів комунікації:
  - а) всередині організації – пов'язані з особистісними, груповими, професійно-кваліфікаційними й організаційними характеристиками, з відносинами рівності і ієрархії, зі статусами і соціальними ролями;
  - б) зовні організації – пов'язані зі станом на ринку, перспективами розвитку, етапом розвитку, життєвим циклом підприємств;
- 3) за кількістю сторін-учасників комунікації:

- а) односторонні комунікацію (процес комунікації починається як односторонній);
- б) двосторонні та багатосторонні;
- 4) за джерелами регулювання процесу комунікації:
  - а) формальні (здійснювані на основі опрацьованих і легітимних, виражених у письмовій формі інструкцій, керівництв, методик);
  - б) неформальні здійснювані на основі усних етичних норм і правил;
- 5) за умовами і обставинами, в яких знаходяться системи, що спілкуються;
  - б) за цілями спілкування:
    - а) обслуговування предметної діяльності, з'ясування виробничих протиріч;
    - б) залучення партнера до своєї думки, знань;
    - в) придбання знань від партнера;
- 7) за зовнішніми ознаками цілей комунікації:
  - а) чесні комунікації;
  - б) безчесні (маніпулятивні, егоїстичні, шахрайські);
- 8) за предметом спілкування:
  - а) спільна діяльність;
  - б) обмін емоціями;
  - в) отримання інформації;
- 9) за засобами спілкування:
  - а) комунікації з використанням вербальних (письмова і усна мова) і невербальних (міміка, пантоміма, проксемика, тактильні, вигляд, предмети, зображення) засобів спілкування і різних засобів передачі інформації;
  - б) по каналах комунікації: усні, письмові, невербальні, формальні, неформальні, низхідні (командні), висхідні, горизонтальні, технічні, електронні;
  - в) за рівнем участі свідомості: усвідомлювані (на рівні свідомості) і неусвідомлювані (на рівні підсвідомості);
- 10) за часом спілкування:
  - а) тривале, короткочасне, періодичне, епізодичне;
  - б) інтерактивність: в реальному часі (усне спілкування, телефон, деякі електронні системи) і з поділом часу (письмова інформація, факсимільний зв'язок);
- 11) за відношенням до партнера:
  - а) спілкування-відсутність;
  - б) ритуальне;
  - в) дружньо-співчутливе;
  - г) формально-ділове;
  - г) партнерські-ігрове;
  - д) неприязне;
  - е) вороже;
- 12) за ступенем завершеності спілкування: завершене, не-завершене;

13) за простором спілкування: на різних дистанціях, при різному розташуванні партнерів один щодо одного (в кабінеті, конференц-залі, коридорі, на вулиці);

14) за специфікою, що впливає на зміст, процеси, параметри комунікацій:

а) галузеві особливості комунікацій (в промисловості, будівництві, сільському господарстві, науці, мистецтві, армії, громадських організаціях, органах управління);

б) функціонально-управлінські особливості комунікацій (комунікації в сфері вищої, середньої та основної ланки підприємства, комунікації в маркетингу, рекламі, плануванні, виробництві, управлінні персоналом тощо).

Управління бізнес-комунікаціями здійснюється за допомогою низки функцій:

- пошук та впровадження нових заходів;
- контроль заходів, що впроваджуються;
- обмін інформацією;
- спілкування працівників з одного ділового середовища;
- пошук та оперативна розробка робочих ідей та задумів;
- підтримка ділових контактів на рівні підприємства, галузі, країни.

Основними завданнями бізнес-комунікацій в управлінні організацією є:

- вивчення зовнішнього впливу на діяльність суб'єкта;
- створення та утримання іміджу;
- налагоджування відносин між суб'єктом та цільовими аудиторіями;
- отримання точної та своєчасної інформації;
- формування сприятливого соціально-психологічного клімату;
- отримання точної та своєчасної інформації;
- пошук, вивчення та виявлення нових можливостей;
- формування ефективних управлінських рішень.

У сучасних умовах бізнес-комунікації в організації зазнають трансформацій, викликаних технологічним прогресом, розвитком електронного документообігу, появою нових засобів зв'язку, нових програмних продуктів в управлінні персоналом. Розподіл бізнес-комунікацій на усну та письмову передбачає використання таких її форм (рис. 8.3).

Ці традиційні форми можуть як існувати на сучасних підприємствах, так і трансформуватися залежно від використання нових технологій і програмних продуктів. Традиційні наради, збори, прес-конференції, ділові бесіди та інтерв'ю, як форми усних бізнес-комунікацій, тепер трансформуються в комунікації через платформи Google Meeting, Skype for Business, Zoom, Viber, Telegram тощо. Такі платформи також можуть використовуватися і як месенджери для подальшого обговорення пропозицій та наступних управлінських рішень.

Такі традиційні види бізнес-комунікацій, як доповідна записка, наказ, розпорядження, загальне листування наразі перенесені в програмні продукти, такі як Redmine Project Managment. Ця платформа дозволяє управлінському персоналу не лише формулювати проектні цілі, ставити персоналу певні завдання, делегувати обов'язки та прийняття проміжних управлінських рішень,

а й контролювати ефективність їх виконання, час виконання, давати можливість доопрацювання та приймати загальні управлінські рішення в організації.

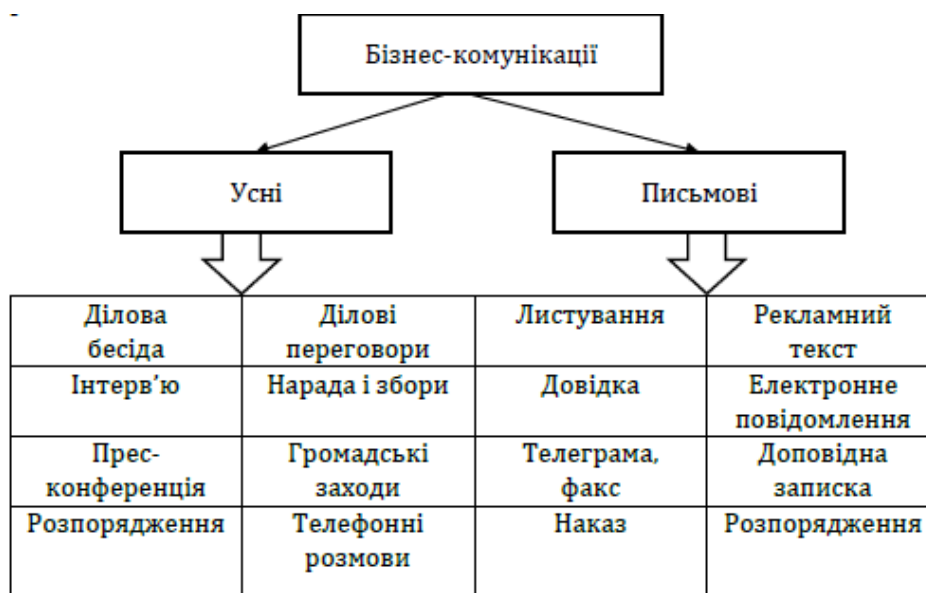


Рис. 8.3. Види бізнес-комунікації в організаціях у сучасних умовах

Організацію можна порівняти з природною екосистемою – система живих організмів та неживого середовища, які з'єднані мережею різноманітних взаємних відносин, в яких спостерігається постійний потік речовини та енергії. Така система наповнена синергією. Система, в якій загальна величина значно перевищує суму її частин. Дивлячись на бізнес таким природним чином, легко зрозуміти, наскільки важливою є комунікація. Кожен із елементів системи є пов'язаний з іншим і будь-яка дисфункція зв'язку може порушити стабільність всієї системи і стати початком для нових різновидів і підвидів проблем.

Бізнес-комунікації відіграють роль у таких напрямках:

1. Залучення споживачів (клієнтів). Необхідною умовою створення бізнесу є необхідність ефективної комунікації із потенційними клієнтами. Щоб завоювати споживачів, потрібно спілкуватися професійно.

2. Обслуговування споживачів (клієнтів). Ефективні бізнес-комунікації допомагають споживачам відчувати себе важливими та заохочує їх повернутися знову для задоволення потреб. Важливий елемент комунікації – наявність зворотного зв'язку від клієнта у вигляді відгуку про дані товару або послуги, пропонувані організацією, відкрита лінія зв'язку (гаряча лінія).

3. Проведення ділових зустрічей. Для ділових зустрічей у форматі «вічна-віч» або комунікації по телефону також потрібні навички спілкування.

4. Маркетинг. Організація повинна ефективно комунікувати із ринком в цілому, а саме через належне представлення інформації про діяльність у ЗМІ, через блоги та динамічний вебсайт. У будь-якій надзвичайній ситуації господарюючий суб'єкт повинен оперативно реагувати, не допускаючи розповсюдження негативної чи невірної інформації.

Недосконала система бізнес-комунікацій в організації може спричинити недовіру та незручності серед споживачів (клієнтів). Із метою уникнення



подібних проблем, пропонуються до реалізації певні способи покращення внутрішніх бізнес-комунікацій, які дозволять забезпечити ефективну роботу організації та її позитивний імідж:

1. Створення цифрового порталу працівників. Працівники повинні мати доступ до всієї інформації, необхідної для виконання своїх завдань на найвищому рівні. На жаль, процес пошуку відповідної інформації не завжди є чітко визначеним або доступним, особливо це стосується працівників, які не працюють із документованою інформацією та у багатьох з яких немає корпоративних електронних адрес. Інструментом вирішення даного типу проблеми може слугувати створення «цифрового порталу працівника», який включатиме інформацію про: VIP-клієнтів, заплановані заходи, інструкції з охорони праці та безпеки, повідомлення про технічне обслуговування. Працівники повинні мати доступ для оперативного пошуку інформації на момент отримання запиту з будь-якого місця для будь-якого споживача.

2. Збільшення прозорості навколо комунікацій із організацією. Обмін даними про встановлення нових цілей підприємства, причини прийняття управлінських рішень відіграє велику роль у балансуванні контролю та довіри з працівниками. Включення працівників у відкриті діалоги допомагає забезпечити відчуття приналежності та заохочує їх усіх до участі в корпоративній співпраці.

3. Проведення регулярних семінарів із навчання працівників. Регулярні семінари та збори працівників допомагають зміцнити передовий досвід, забезпечити вирішення наявних проблем, надаючи працівникам можливості висловити свої занепокоєння шляхом встановлення зворотного зв'язку.

4. Розробка та впровадження універсального програмного забезпечення. Оскільки, велика кількість варіантів технічних засобів та досягнень у даній сфері роблять їх неактуальними кожні кілька років, менеджерам потрібно дозволити працівникам використовувати власні мобільні пристрої.

## **8.2. Побудова комунікаційного процесу в організації**

Сучасні економічні умови в діяльності організацій призвели до змін в системі їх господарювання. Такі перетворення в діяльності організацій вплинули не тільки на елементи системи управління, але привели до необхідності впровадження управлінських інновацій, які дозволяють оперативно пристосувати організації до змін зовнішнього середовища. Відповідно зростає потреба до існуючих комунікативних процесів та технологій при управлінні організацією.

Комунікація є складно-структурованим організаційним процесом. Кожна комунікаційна мережа складається з 4-х елементів:

1. Відправник – особа, яка є джерелом інформації, що передається.
2. Повідомлення – інформація, що передається. Варто зазначити, що для успішної комунікації, вона повинна бути викладена у зрозумілій формі.
3. Канал – засіб передачі інформації, наприклад, телефонна лінія, електронна пошта, смс-повідомлення тощо.

4. Одержувач – особа, яка отримує інформацію. Дуже важливо, щоб одержувач правильно і адекватно її зрозумів. Це має безпосередній вплив на успіх комунікації.

Процес комунікацій складається з наступних етапів:

1. Зародження ідеї. Обміну інформацією передують формулювання ідеї, здійснення вибору інформації для передачі. Відправник, як ініціатор комунікації, вирішує, яка саме ідея буде предметом обміну.

2. Кодування і вибір каналу. Після вибору ідеї відправник, використовуючи слова, інтонації, жести, символи, кодує її і обирає засіб передачі повідомлення.

3. Передавання. Безпосередня передача повідомлення одержувачу за допомогою обраного раніше каналу.

4. Декодування. Отримавши повідомлення, одержувач повинен декодувати його. Декодування – це перетворення символів відправника, з метою усвідомити ідею, що була ним відправлена.

5. Зворотний зв'язок. Зворотний зв'язок не завжди здійснюється у процесі комунікації, хоча і значно підвищує його ефективність. За наявності зворотного зв'язку – відправник і одержувач міняються ролями.

Моделі комунікаційних процесів створюються для опису, перетворення і структурування інформації, вони будуються відповідно до досліджуваних комунікативних процесів. Моделі комунікаційних процесів можна розділити на лінійні, або механістичні, і нелінійні.

Під час комунікаційного процесу можуть виникнути бар'єри загального, організаційного та міжособистісного характеру (табл. 8.1).

Таблиця 8.1

Види бар'єрів на шляху ефективних комунікацій

Бар'єри		
Загальні	Організаційні	Міжособистісні
1. Виникнення труднощів в отриманні зворотного зв'язку	1. Виникнення конфліктних ситуацій між підрозділами	1. Неточність у тлумаченні значення слів, жестів, інтонації, міміки тощо
2. Інформаційні перевантаження при отриманні інформації	2. Неефективний роз-поділ завдань, а також спосіб організації робіт	2. Психологічна несумісність осіб, що беруть участь у процесі комунікації
3. Велика кількість різних напрямів отримання інформації	3. Спотворення основ-ного змісту повідомлення	3. Індивідуальне сприйняття змісту повідомлення
4. Одночасне сприйняття отримувачем декількох джерел інформації	4. Невідповідність способу передачі інформації її сприйняттю	4. Різний емоційний стан; рівень знань; різниця в статі, соціально-економічному статусі; різні потреби, інтереси
5. Спрощення інформації	5. Комунікативна та професійна некомпетентність персоналу	5. Бажання отримувача, щоб повідомлення отримав хтось інший

6. Втрата певної частини повідомлення під час його кодування	6. Страх керівників та підлеглих за наслідки при передачі відвертої інформації	6. Притаманні людині властивості перебільшувати те, що стосується її самої, та зменшувати те, що стосується інших
--	--	---

Усі бар'єри повинні бути враховані при побудові комунікаційного процесу. Це складна задача, але одним з головних факторів її розв'язку є дотримання принципів побудови системи комунікацій в організації (табл. 8.2).

Таблиця 8.2

Принципи побудови системи комунікацій в організації

Принцип	Сутність
Системності	Передбачає, що організаційні комунікації є комплексом взаємопов'язаних елементів, які, утворюючи систему, надалі вступають у консолідацію із системами вищого порядку
Стандартизації	Впорядкування та регламентація побудови комунікацій організації
Планування	Передбачає плани здійснення загальної комунікаційної політики
Вимірювання та оцінок	Передбачає постійну оцінку стану комунікаційної системи
Зобов'язаності	Полягає в обов'язковій побудові та здійсненні організацією власної комунікаційної політики
Комплексної автоматизації	Передбачає автоматизацію таких процесів, як: збір та обробка інформації, джерелами якої є і внутрішнє, і зовнішнє середовище; оцінка ефективності системи комунікацій організації
Спеціалізації	Передбачає використання спеціалізованих інформаційних систем як інструментів комунікації
Доступності	Система комунікацій організації повинна передбачати вільний доступ до інформації для усіх, задіяних у комунікаційному процесі, суб'єктів
Розвитку та вдосконалення	Безперервне вдосконалення комунікаційної системи та постійне відстеження підрозділів і підсистем, що працюють найбільш ефективно; упровадження інновацій
Розвитку та вдосконалення	Безперервне вдосконалення комунікаційної системи та постійне відстеження підрозділів і підсистем, що працюють найбільш ефективно; упровадження інновацій
Неперервності	Оптимальна організація процесів функціонування системи комунікацій

Підвищенню ефективності комунікаційних процесів в організації можуть сприяти: вміння чітко визначати ідею комунікації як процесу; об'єктивне визначення мети здійснення кожної з комунікацій; чітке пояснення повідомлення, демонстрація розуміння, відвертість у спілкуванні; регулювання інформаційних потоків; звертання уваги на інтонацію мовлення та однозначність інтерпретації; наповнення повідомлення корисною та цінною інформацією для одержувача; постійне сприяння наявності зворотного зв'язку;

регулярне вживання управлінських дій, спрямованих на полегшення обміну інформацією, як по вертикалі, так і по горизонталі; розгортання системи збору та накопичення пропозицій; використання внутрішньо-організаційних інформаційних систем, таких як: корпоративні друковані видання, стінгазети, стенди тощо; планування комунікаційного процесу наперед; застосування досягнень сучасних інформаційних технологій.

Однією з головних умов реалізації стратегічних програм розвитку будь-якої організації є якісний комунікативний простір, створення якого досягається шляхом удосконалення комунікаційних бізнес-процесів та побудови системи ефективних комунікацій.

Вдосконаленню комунікаційних процесів в організації може сприяти дотримання наступних рекомендацій: паралельно використовувати кілька каналів зв'язку при передачі повідомлень (наприклад, у письмовій та усній формах); свідомо впроваджувати в діяльність працівників організації: ділові зустрічі з колегами, обговорення перспективних змін, звітування за результатами контролю; оптимізувати структуру організаційного комунікаційного процесу шляхом усунення зайвих та дублюючих операцій; удосконалювати документообіг; враховувати думку і пропозиції членів трудового колективу щодо вдосконалення обміну інформацією; систематичне підвищення кваліфікації управлінських працівників; оптимізувати та удосконалювати організаційну структуру управління; впроваджувати використання сучасних інформаційних технологій та вживати заходів з оновлення технічної інфраструктури.

### **8.3. Комунікативна компетентність лідера в управлінні організацією**

Лідер є важливою ланкою всіх процесів управління в організації, адже він здатний забезпечити той рівень комунікації, наслідком якого стане інтеграція до команди осіб, що володіють високим рівнем компетентності, збільшення мотивації співробітників та, в результаті, досягнення або перевищення планових показників діяльності компанії.

**Комунікативні вміння** – це здатність особистості здійснювати комунікацію відповідно до комунікативних умов і мети спілкування. Вони відображають рівень сформованості комунікативних дій і є критерієм розвинутого мовлення особистості.

Комунікативні вміння включають у себе сукупність комунікативно-мовленнєвих дій, спрямованих на сприймання, відтворення і створення висловлювань в усному (діалогічному та монологічному) і писемному мовленні.

**Комунікативна компетентність** – це узагальнена комунікативна властивість особистості, що включає розвинуті комунікативні здібності, сформовані вміння і навички міжособистісного спілкування, знання про основні його закономірності та правила.

У цілому комунікативна компетентність уособлюється в розумінні і сприйнятті норм і правил спілкування, володіння комунікативними технологіями, застосування в повному обсязі комунікативного потенціалу.

Комунікативна компетентність свідчить, чи вміє людина, перш ніж вступити у спілкування з іншою, визначити свої інтереси та співвіднести їх з інтересами партнера, оцінити свого партнера як особистість, вибрати таку техніку та прийоми спілкування, які найбільше підходять саме для цієї ситуації, саме для спілкування з цим партнером. Також має значення вміння людини контролювати хід і результати спілкування, правильно завершити акт спілкування (щоб навіть при несприятливо-му про себе враженні у партнера виникало бажання продовжувати контакти).

Комунікативна компетентність – це система внутрішніх ресурсів, необхідних для побудови ефективної комунікації в певному колі ситуацій міжособистісної взаємодії.

Комунікативна компетентність – це система внутрішніх (позицій спілкування, ролей, стереотипів, установок, знань, умінь, навичок) і зовнішніх ресурсів ефективної взаємодії (співпраця, переговори, розвиток позитивного ставлення до рідної мови, міжкультурної комунікації, культурна обізнаність та ін.), що забезпечують здатність встановлення та підтримки необхідних контактів з іншими людьми, а також певну сукупність знань, умінь і навичок, які сприяють ефективному спілкуванню та розвитку людини загалом.

Комунікативна компетентність включає здатність людини застосовувати знання, вміння, особистісні якості (рис. 8.4):

- а) у побудові та передачі повідомлення (змісту спілкування) за допомогою традиційної та віртуальної взаємодії;
- б) у вибудовуванні відносин;
- в) у виборі тактики поведінки;
- г) у формах спілкування з партнером.

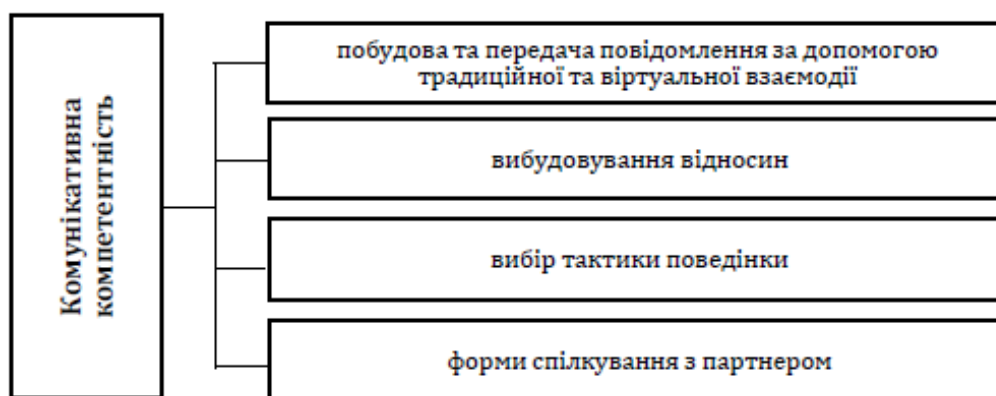


Рис. 8.4. Сфери виявлення комунікативної компетентності

Базою для комунікативної компетентності є такі здатності особистості, як знання, вміння та здібності, що визначають ефективну комунікативну діяльність (рис. 8.5).

До складу компетентності включають деяку сукупність комунікативних знань і вмінь, що зумовлюють продуктивне протікання комунікативного процесу.

**Комунікативні знання** – це знання про те, що таке спілкування, які його види, фази, закономірності розвитку; комунікативні методи і прийоми. Це також знання про те, які методи виявляються ефективними щодо різних людей і різних ситуацій. До цієї сфери відносяться і знання про ступінь розвитку власних умінь, і їх ефективність.



Рис. 8.5. Елементи комунікативної компетентності

Комунікативна компетентність, як і будь-яка інша, має свою структуру (рис. 8.6). Саме комунікаційна компетентність характеризується широким набором різноманітних компонент, які повинні бути присутні у лідера та виявляться в різних ситуаціях. Не існує універсального набору чи переліку таких компонентів та їх індикаторів, які достеменно дозволять зробити висновки про ефективність чи неефективність лідера в процесі управління організацією. Залежно від стилю управління та психотипу, особливостей зовнішнього оточення, специфіки бізнес-процесу, соціальної структури команди лідеру необхідно обрати відповідний перелік компонентів та запланувати їх набуття.

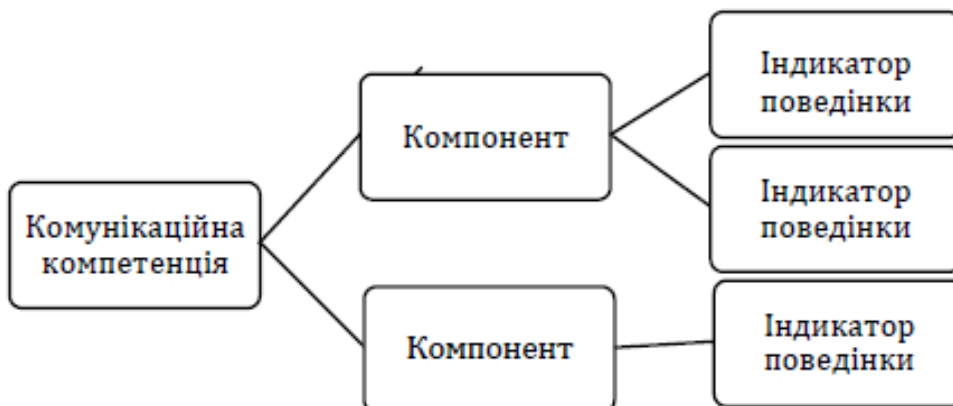


Рис. 8.6. Структура комунікативної компетентності

Із-поміж основних і типових компонентів комунікативної компетентності лідерів можна виокремити:

- здатність передавати точну інформацію правильним чином і в потрібний час;
- навички використання різних засобів передачі інформації;
- емпатію (здатність бути сприйнятливим до думок інших людей);
- комунікабельність (вміння встановлювати й підтримувати потрібні контакти з іншими людьми);
- володіння певними нормами спілкування і поведінки;
- здатність до партнерства, взаємодії та досягнення взаємопорозуміння;
- володіння соціальною перцепцією («читанням по обличчю»);
- навички моделювання особистості співрозмовника за його психічним станом і іншими зовнішніми ознаками;
- здатність до самопрезентації та володіння ораторським мистецтвом;
- здатність до релевантного сприйняття, оцінки та інтерпретації ситуацій;
- знання правил регуляції комунікативної поведінки і засоби її корекції;
- здатність до соціально-психологічного прогнозу комунікативної ситуації;
- здатність програмувати процес спілкування, спираючись на особливості комунікативної ситуації;
- здатність до соціально-психологічного управління процесами спілкування;
- володіння лексикою, розвиненість усного та письмового мовлення;
- уміння дотримуватися етики та етикету спілкування;
- володіння комунікативними стратегіями;
- уміння аналізувати та читати невербальні сигнали; володіння навичками активного слухання;
- уміння організувати та вести переговори, бесіди, наради та інші ділові зустрічі;
- вміння ефективно використовувати різні засоби вербального і невербального спілкування;
- вміння сформулювати скрипти розмов тощо.

Кожна компонента, зі свого боку, складається з простих складових – конкретних пунктів, що містять опис дії, які носять назву індикаторів компетенції. Саме завдяки правильно обраним індикаторам кожний елемент комунікативної компетенції може бути описаний, вимірний та запланований.

Комунікативна компетенція лідера не може бути сформована тільки шляхом читання спеціальної літератури. Її формування потребує наполегливої, цілеспрямованої роботи, самоосвіти, формування індивідуальної навчальної траєкторії, опанування сучасних комунікативних технологій тощо.

Зростаюча соціальна мобільність, динамізм нинішнього життя різко збільшують кількісний і якісний спектр міжособистісних контактів лідера в команді та з зовнішнім оточенням. Лідери, особливо формальні, мають справу з різноманітними людьми, представниками різних соціальних прошарків,

освітніх і професійних груп, різних націй і етносів, конфесій, культур, політичних та духовних орієнтацій.

Професійна комунікація сучасних лідерів у складних умовах насичена стресогенними факторами. Тому, з одного боку, дуже важливо, щоб у комунікації учасники дотримувалися загальних норм моралі, втілювали відповідні цінності, вносили у свої взаємини засади комунікативної та моральної культури. З іншого – істотно, щоб людина, незалежно від обставин життя і власної психічної конституції, реалізувала власні цінності, була спроможною вирішувати професійні завдання у комунікативній діяльності. Особливої актуальності набуває повага до партнера по спілкуванню, вона має бути присутньою протягом усього часу комунікації, які б ситуації не виникали під час спілкування.

Комунікативна компетентність є частиною комунікативної культури лідера, яка включає систему якостей особистості і містить:

- 1) творче мислення (нестандартність, гнучкість мислення);
- 2) культуру мовної дії (писемна побудова фраз, простота й ясність викладу думок, образна виразність та чітке аргументування, адекватний ситуації спілкування тон, динаміка звучання голосу, темп, інтонація, хороша дикція);
- 3) культуру самоналаштування на спілкування та психоемоційної регуляції свого стану;
- 4) культуру жестів і пластики рухів (самокерування психофізичним напруженням та розслабленням, діяльна самоактивація тощо);
- 5) культуру сприйняття комунікативних дій партнера зі спілкування;
- 6) культуру емоцій (як вираз емоційно-оцінних думок у спілкуванні).

В основні формування власної траєкторії набуття і розвитку комунікаційної компетенції є поняття «**комунікативний потенціал**». У загальному вигляді це властиві особистості об'єктивні і суб'єктивні комунікативні можливості, які реалізуються як свідомо, так і стихійно, і є внутрішнім резервом індивіда (рис. 8.7).



Рис. 8.7. Фактори розвитку комунікативного потенціалу

**Комунікативний потенціал особистості** – це її здатність вступати в комунікації, зв'язки та відносини з іншими особами та розвиватися під їх



впливом, зберігаючи власну ідентичність. Комунікативний потенціал наділяють такими якостями, як стійкість (стабільність) та мінливість (трансформативність).

У структурі комунікативного потенціалу особистості виділяють чотири взаємопов'язані рівні: базовий, змістовний, операційний, рефлексивний. Призначення кожного рівня – забезпечити певний аспект комунікативної складової професійної діяльності.

Базовий рівень комунікативного потенціалу визначає загальну спрямованість та мотивацію комунікативних дій, її співвіднесеність із професійними цілями.

Змістовий рівень забезпечує побудову комунікативних програм з метою вирішення конкретного професійного завдання. Успішність побудови комунікативних програм визначається широтою та глибиною комплексу комунікативних знань особистості: знання основних видів спілкування, механізмів впливу, закономірностей сприйняття та розуміння людьми один одного.

Операційний рівень комунікативного потенціалу покликаний забезпечити виконання необхідних комунікативних дій на вирішення професійних завдань. Сюди входять навички вербального та невербального впливу, вміння організувати контакт з аудиторією, вміння аргументувати свою точку зору, вміння слухати та чути співрозмовника тощо. Рефлексивний рівень забезпечує оцінювання та аналіз власної комунікативної діяльності, що є умовою самовдосконалення особистості в комунікативній сфері.

Основні постулати, яких повинен дотримуватися лідер в організації задля успішного її функціонування на основі активізації в команді співробітників різних форм комунікаційних процесів представлено на рис. 8.8).



Рис. 8.8. Постулати якісної комунікації лідера

Важливим елементом комунікацій є окреслення бажаного результату, який потрібно досягти в підсумку спілкування з командою. Тобто має місце чітке визначення мети та напрямку руху міжособистісної комунікації, що

відкриє перед лідером «більові точки» командної взаємодії та дозволить вибудувати ефективну комунікативну стратегію.

Наступний постулат передбачає визначення точки зору співрозмовників щодо питання, поданого на розгляд, і бажаного результату комунікації. У цьому випадку важливо уникати донесення інформації виключно із власної позиції, адже такий підхід нерідко викликає супротив до об'єктивного сприйняття інформації. Водночас прийняття лідером відмінних точок зору учасників комунікації приведе до виникнення в опонентів відчуття важливості та приналежності до управлінських рішень, викличе прихильність до керівника та вдячність за повагу до їх позиції.

Визначення «енергетичного» потенціалу команди передбачає розуміння рівня зацікавленості співробітників в ефективній комунікації. На основі оцінки даного потенціалу можна сформулювати оптимальні шляхи міжособистісної взаємодії в колективі, що приведе до позитивного ефекту при використанні професійних компетентностей членів команди.

Вагомим аспектом серед комунікативних постулатів лідера виступає емоційне налаштування команди та мотивація співробітників досягати поставлених цілей і результатів. Важливо використовувати різноманітні методи заохочення, акцентувати увагу учасників комунікації на їх досягненнях і налаштовувати їх на позитивний лад.

Сприйняття конфліктної ситуації з позиції «+» передбачає пошук позитивних моментів конфлікту задля виявлення проблеми. У результаті цього вдається подолати спірні моменти, наслідком чого стає підвищення рівня інтеграції співробітників у командну взаємодію.

Правило комунікативного «виграшу» є одним із найефективніших постулатів, який важливо дотримуватися лідеру при комунікації всередині організації. Дане правило базується на принципі «виграв-виграв», тобто кожен із учасників спілкування сприймає командне рішення як єдине найкраще, адже воно прийнято відповідно до його власних цінностей і переконань. Такого компромісного рішення досягти нелегко, але справжній лідер, який зацікавлений у побудові якісних міжособистісних стосунків у команді, має навчитися поєднувати різні точки зору на проблемну ситуацію в єдине оптимальне рішення.

#### **8.4. Ділові наради та телефонна розмова як основні інструменти бізнес-комунікації організації**

У сучасній діловій практиці як важлива форма ділового спілкування використовується ділова нарада. Вона є способом відкритого колективного обговорення тих або інших питань. Форми такого обговорення дуже різноманітні. Це – з'їзди, конференції, симпозіуми, збори, засідання, семінари. Вони класифікуються залежно від змісту і важливості, а також місця, часу, тривалості роботи і винесених на обговорення проблем. Суть ділової наради полягає в тому, щоб забезпечити вільну дискусію і запропонувати загальне

рішення на основі широкого обміну думок, у тому числі і не відповідних рішенням адміністрації.

Оптимальна кількість учасників наради – 10-12 осіб. Нарада матиме позитивний результат лише тоді, коли її учасники за рівнем професійних знань і практичного досвіду відповідатимуть рівню винесеної на обговорення проблеми, крім того, сама проблема має бути значущою для всіх присутніх. Нараду проводить голова, який повинен мати не тільки організаторський хист, а й уміти стежити за перебігом дискусії, обмірковувати й добирати слушні запитання, систематизовувати різні погляди, вчасно робити висновки.

Класифікація ділових нарад:

1. За метою й завданням: навчальна; роз'яснювальна; проблемна; координаційна; диспетчерська; інструктивна.

2. За способом проведення: диктаторська; автократична; сегрегативна; дискусійна; довільна.

3. За ступенем підготовленості: запланована; позапланова.

4. За технікою проведення: нарада, проведена методом «мозкової атаки», має такі особливості: її присвячують тільки одній проблемі, як правило, важливій; учасники наради (не більше 10--12 осіб) уточнюють формулювання проблеми, після чого її фіксують на дошці або плакаті; усі пропозиції систематизують за такими критеріями: вартісність, оригінальність та ін.; пункти, з яких згоди не досягнуто, фіксують для їх подальшого доопрацювання і обговорення.

Основними методами проведення нарад є доповідь, обмін думками, мозковий штурм і обговорення.

Доповідь – один учасник виступає з інформацією на певну тему. Час подачі інформації не повинен перевищувати 7 хвилин, оскільки психологами доведено, що тільки такий за тривалістю проміжок часу людина здатна сприймати ту інформацію, яку до неї намагаються донести.

Обмін думками – кожен учасник висловлює свою точку зору на задану тему, що дозволяє дізнатися думку кожного і зібрати загальну картину ситуації, що склалася. Наприклад, актуальною проблемою в організації є питання про ситуацію в підрозділах за минулий місяць (тиждень). Отже, потрібно виявити недоліки, помилки, які необхідно усунути в короткі терміни. Саме така ситуація вимагає зіткнення різних поглядів для прийняття спільного рішення [22].

Мозковий штурм – хаотичні висловлювання учасників на певну тему, що характеризуються відсутністю критики з боку співробітників. Головною перевагою такого методу є те, що всі учасники можуть висловити все, що думають з цього приводу, при цьому вони не можуть критикувати думки один одного, і взагалі не мають права говорити «ні». У цьому випадку керівник вислуховує точки зору всіх учасників і вибирає найбільш підходящі варіанти, після чого аналізує їх і приймає єдине рішення. Прикладом мозкового штурму може слугувати питання про те, як провести презентацію, вечірку або інший захід, і скільки грошей піде на це.

Обговорення – будь-який учасник може взяти на себе відповідальність за прийняття рішення, але не обов'язково повинні висловлюватися всі. Такий

метод зазвичай використовується при повторному зверненні до цієї проблеми, коли перше скликання виявилось недостатнім.

В організації ділової наради можна виділити три етапи: 1) підготовка наради; 2) перебіг наради; 3) підсумовування наради.

Умови ефективності наради [43]:

- наради повинні бути організованими в частині цілей, тематики, учасників, їх проведення слід завчасно планувати;
- для кожної наради повинна бути складений порядок денний, що визначає мету, тематику і питання, які розглядатимуться;
- у наради повинен бути керівник, секретар і учасники, відповідальні за питання порядку денного;
- по ходу наради повинен вестися протокол, в якому повинні фіксуватися прийняті рішення та доручення щодо порядку денного;
- після завершення наради протокол повинен бути узгоджений, затверджений і направлений всім учасникам і виконавцям;
- виконання доручень має контролюватися, відхилення від термінів своєчасно виявлятися з оцінкою виконавської дисципліни;
- протоколи та матеріали нарад повинні накопичуватися в базі даних системи управління нарадами для аналізу матеріалів, пошуку прецедентів у вирішенні питань тощо;
- для скорочення втрат часу, інформаційної підтримки етапів нарад, стабільного виконання і вдосконалення нарад необхідно керуватися відповідним регламентом і використовувати засоби автоматизації управління нарадами.

Недоліки, помилки на нарадах, які призводять до втрати часу:

Навіть в найкращих компаніях можна виявити недоробки, помилки, витрати, що ведуть, в кінцевому підсумку, до розтрати робочого часу учасників нарад. Ці помилки і недоліки можна згрупувати в такій послідовності дорадчих процесів:

- недоліки підготовки нарад (наради не плануються, склад учасників невідомий до початку наради, порядок денний визначається на місці, відсутній регламент, відсутність або запізнїла розсилка матеріалів, неявки і запізнення, невідповідність доповідачів, необладнане приміщення для нарад тощо);
- недоліки проведення нарад (перевищення часу нарад, блукання фокусу обговорення, необґрунтовані відхилення від порядку денного, втрата управління нарадою, не фіксуються питання, що обговорювалися, не приймаються рішення і не видаються доручення, йдуть тільки розмови, не ведеться протокол або протокол готується по пам'яті тощо);
- недоліки контролю виконання наради (після наради нічого не відбувається, не контролюється виконання доручень, не оцінюється виконавча дисципліна, не ведеться історія вирішення питань, спливають теми, які раніше вже обговорювалися, немає статистики нарад тощо).

Як основні причини, що заважають продуктивному спілкуванню під час наради, виокремлюють такі:

- а) використання образливих, некоректних слів;

- б) спроби інтерпретувати слова іншої людини (наприклад: «Ти мовчиш, тому що тобі нічого сказати»);
- в) використання різних метафор (наприклад: «Ти червонієш, як помідор», а у відповідь: «А ти ні з чим краще не міг мене порівняти»);
- г) використання слів «завжди», «ніколи»;
- ґ) приписування іншому невисловлених їм думок (наприклад: «Ти думаєш ...»);
- д) використання прямих вказівок.

### *Телефонна розмова*

Телефон останнім часом став чи не найважливішим засобом комунікації. Сьогодні по телефону ведуться як особисті розмови, так і ділові бесіди, переговори, узгоджується час ділової зустрічі.

Телефонна розмова – один із різновидів усного мовлення, що характеризується специфічними ознаками, зумовленими екстремовними причинами:

- співрозмовники не бачать одне одного й не можуть скористатися невербальними засобами спілкування, тобто передати інформацію за допомогою міміки, жестів, відповідного виразу обличчя, сигналів очима тощо (відсутність візуального контакту між співрозмовниками);
- обмеженість у часі (телефонна бесіда не може бути надто тривалою);
- наявність технічних перешкод (втручання сторонніх абонентів, кепська чутність).

Встановлено, що можливість укладання угоди телефоном набагато вище, ніж шляхом використання для цих цілей обміну листами. Крім того, завдяки можливостям телефонних перемовин скорочується документообіг, зменшуються витрати праці. Однак для того, щоб телефон допомагав у роботі, а не відволікав слід досконало володіти технологією телефонної розмови і не допускати помилок, серед яких найпоширенішими є так звані десять телефонних «гріхів»:

- незрозуміла мета розмови;
- імпровізація в підготовці до розмови;
- несприятливий час для дзвінка;
- пошуки номера абонента;
- дзвінок без попередньої підготовки документів;
- попередньо не записані ключові слова, не складений план бесіди;
- не пояснюється мета розмови;
- монологи замість вислуховування з постановкою питань;
- не ведеться наступний запис розмов;
- неконкретні домовленості.

Стандарти телефонної розмови, перш за все, полягають у позитивному ставленні до необхідності відповідати на телефонні дзвінки. Звичайно, офіс-менеджер повинен мати необхідну інформацію про діяльність підприємства, його товари або послуги. Поруч із телефоном завжди повинні знаходитися телефонний довідник підприємства, блокнот для повідомлень і ручка.

Виділяють такі правила ведення телефонної розмови [18].

**Якщо телефонуєте ви:**

- насамперед привітайтеся, назвіть підприємство, яке ви представляєте, а також свої прізвище, ім'я та по батькові. Зазвичай перші слова телефонної розмови сприймаються нечітко, а тому називайте своє прізвище та ім'я останнім – принаймні це буде почуто;
- якщо телефонуєте в установу чи незнайомій людині, слід запитати прізвище, ім'я та по батькові свого співрозмовника. Можете також повідомити, з ким саме ви хотіли б поговорити;
- якщо телефонуєте у важливій справі, запитайте спершу, чи є у вашого співрозмовника достатньо часу для бесіди;
- попередньо напишіть перелік питань, котрі необхідно з'ясувати, і тримайте цей перелік перед очима упродовж усієї бесіди;
- завжди закінчує розмову той, хто телефонує. Завершуючи розмову, неодмінно попрощайтеся, пам'ятаючи, що нетактовно класти слухавку, не дочекавшись останніх слів вашого співрозмовника;
- у разі досягнення важливих домовленостей згодом надішліть підтвердження листом або факсовим повідомленням.

**Якщо телефонують вам:**

- на телефонний дзвінок варто відповідати якомога скоріше, – максимум після третього-четвертого дзвінка;
- у разі потреби занотуйте ім'я, прізвище та контактний телефон співрозмовника;
- розмовляйте тактовно, ввічливо демонструйте розуміння сутності проблем того, хто телефонує;
- не кладіть несподівано слухавку, навіть якщо розмова є нецікавою, нудною та надто тривалою для вас;
- якщо ви даєте обіцянку, намагайтесь дотримати слова й виконати її якомога швидше. У разі виникнення складних питань запропонуйте співрозмовникові зустріч для детального обговорення суті проблеми;
- завжди стисло підсумуйте бесіду, перелічіть іще раз домовленості, яких ви досягли.

**Незалежно від того, хто телефонує:**

- будьте доброзичливим, у жодному разі не виказуйте свого невдоволення чимось;
- ставте запитання та уважно вислуховуйте відповіді на них;
- намагайтесь залишатися тактовним і стриманим, навіть якщо розмова стає вельми неприємною для вас;
- симпатія до вас зросте, якщо ви кілька разів упродовж бесіди назвете співрозмовника на ім'я та по батькові;
- особливо наголошуйте на найсуттєвішому. Якщо під час бесіди ви називаєте якісь числа, їх варто повторити кілька разів, аби уникнути прикрих непорозумінь;
- пам'ятайте, що по телефону звучання голосу значною мірою спотворюється, тому ваша артикуляція неодмінно повинна бути чіткою, а темп

мовлення – рівним, тон – спокійним, витриманим;

– намагайтесь якомога ширше використовувати лексичні можливості літературної мови (насамперед багату синоніміку), але при цьому завжди висловлюйтеся стисло й точно, правильно побудованими реченнями. Стежте за логікою викладу своїх думок, послідовністю;

– розмовляйте середнім за силою голосом.

У телефонній діловій розмові можна виділити шість основних операцій:

- 1) встановлення зв'язку;
- 2) представлення співрозмовників;
- 3) введення співрозмовника в тему розмови;
- 4) обговорення предмета розмови;
- 5) відповіді на питання;
- 6) підбиття підсумків розмови.

Після встановлення зв'язку намагайтесь викладати інформацію чітко, стисло та по суті. Саме така розмова характеризуватиме вас як досвідчену, ділову людину, що не зловживає чужим часом і увагою, як людину, котра досконало володіє етикетом телефонної бесіди.

Ще однією надзвичайно важливою умовою ведення розмови є логічність і послідовність висловлення думок. Неприпустимо, щоб ваша розмова була хаотичною, адже так мета вашого дзвінка може залишитися незрозумілою для співрозмовника. Не забувайте про дотримання пауз – у такий спосіб ви надасте співрозмовникові можливість висловити своє ставлення до проблеми. У розмові уникайте категоричності, докладайте зусиль, аби тон вашої розмови був якомога доброзичливішим. Якщо ви поважаєте себе і свого співрозмовника, намагайтесь уникати категорично-наказових висловлювань.

Ініціатива закінчення розмови належить зазвичай тому, хто телефонував. Іноді викликаний до телефону може ввічливо сказати, що з тієї чи іншої причини поспішає, хоче закінчити розмову. Завершуючи розмову, обов'язково треба попрощатися.

Не варто телефонувати в особистих справах зі службового телефону, а в службових справах недоречно телефонувати додому тій особі, котра має їх виконати (розв'язати). У разі, якщо вам телефонують на роботу в особистих справах, відповідайте, що ви неодмінно зателефонуєте після роботи.

І насамкінець, не зловживайте займенником я, адже ваша розмова – діалог, а не монолог.

Для того, щоб ефективно використовувати телефон в діловому спілкуванні, необхідно постійно враховувати ряд основоположних принципів:

- стислість;
- інформативність;
- орієнтація на потреби співрозмовника;
- зворотний зв'язок;
- зрозумілість;
- ієрархія цілей.

Ділова телефонна розмова практично завжди будується за певним зразком і зазвичай охоплює:

- взаємні представлення, які не повинні займати більше 20-25 секунд;
- введення співрозмовника в курс питання (від 40 с до 1 хвилини);
- обговорення ситуації (приблизно півтори-дві хвилини);
- заключне слово (не більше 20 секунд).

Стратегії ділової телефонної бесіди: вхідний дзвінок

1. Вступна частина (встановлення контакту).
2. Виявлення потреб клієнта.
3. Подання продукції (послуги) або підприємства, яке по-винно бути досить простим, зрозумілим і не дуже деталізованим.
4. Робота із запереченнями (табл. 8.4).
5. Формулювання домовленості. У випадку, якщо угоду з клієнтом не досягнуто, можна вказати на можливості співпраці в майбутньому.

Таблиця 8.4

Види телефонних заперечень і форми роботи з ними

Вид заперечення і його опис	Форма роботи з запереченнями
1	2
Заперечення «Немає необхідності»: клієнт прямо дає зрозуміти, що його не цікавить товар або послуга (в крайньому випадку, в тому разі, в якому вони пропонуються)	Необхідно з'ясувати справжні потреби клієнта. Для цього варто повернутися до більш ранньої стадії переговорів і попросити уточнень. Щоб уникнути цього заперечення, бесіду спершу необхідно будувати не як монолог, а як діалог з клієнтом
Заперечення проти продукту: зазвичай мається на увазі сумніви з приводу якості продукту або в словах менеджера, який розхвалює товар	Потрібно мати аргументи, які підтверджують ваші слова, чи дати можливість клієнту самому переконатися в якості товару, або надати можливість відмовитися від нього в разі, якщо ваші слова дійсно будуть розходитися з реальністю
Заперечення «Іншим разом»: клієнт не заперечує, що товар або послуга його цікавлять, однак каже, що він придбає їх пізніше	Варто з'ясувати, чи дійсно потенційний клієнт збирається купувати товар або послугу в інший раз або він просто хоче звільнитися. Можна продемонструвати вигоди (наприклад, знижки), які клієнт отримає, якщо не стане відкладати придбання продукту. Або апелювати до життєвих обставин клієнта
Заперечення проти джерела надходження (підприємства)	Надати клієнту факти, які підтверджують надійність підприємства
Грошові (цінові) заперечення	У тому випадку, якщо це тільки відмовка, варто показати, як переваги товару, які роблять його кращим для клієнта, пов'язані з ціною
Заперечення проти умов: сумніву в якості продукту, незадоволеність умовами і термінами поставки, відсутністю пост продажного обслуговування, незадовільними умовами гарантійного обслуговування тощо.	Потрібно навести такі аргументи, які показали б, що підприємство надійне, має значний досвід роботи, велику кількість постійних клієнтів і несе відповідальність за якість продукції



1	2
Приховані заперечення: прямо не висловлюються, оскільки клієнт або відмовчується, або відбувається несуттєвими зауваженнями	Спробувати зрозуміти те, що ж стоїть за словами або мовчанням, за-даючи навідні запитання, щоб з'ясувати, в чому конкретно полягає заперечення

### Топ 20 правил етикету телефонної розмови.

1. Коли телефонні дзвінки не дають вам можливості зосередитись на думці і правильно сформулювати її у бізнес-плані чи в доповіді, то ви, перед тим, як зняти слухавку, роздумуєте – чи варто це робити?

Рекомендують вимикати телефон, а в цей час хай працює автовідповідач (але зловживати цим не радимо, є ризик пропустити важливий для вас дзвінок).

Можна, знявши слухавку, вибачитися за зайнятість, поцікавитися, коли можна перетелефонувати.

Якщо вам телефонують на службу, то краще брати слухавку після другого-третього дзвінка (якщо ж візьмете після першого – будуть думати, що вам більше нічим зайнятися, після п'ятого – ви погано виконуєте свої обов'язки).

2. Пам'ятайте про те, що ваше мовлення – це ваша візитівка і візитівка фірми чи господарства, у якому ви працюєте.

Тому, піднявши слухавку, скажіть: «Алло» або інформативніше: «Фірма «Злагода», «Відділ маркетингу». «Так» кажуть як ствердження на питання, що вам поставлять. Казати «слухаю» теж не рекомендують, адже і так зрозуміло, що ви не закрили вуха.

3. Рекомендують говорити спокійно та з гідністю, навіть якщо телефонує суперважлива персона. Своєю розмовою ви маєте створити враження, що ви компетентний працівник, а не розгублений новачок у цій справі.

4. Вести розмову потрібно доброзичливим тоном, говорити привітно. Не можна ставити запитань на зразок: «Що вам потрібно?», «Що ви хотіли?». Краще запитати: «Чим я можу вам допомогти?», «Чи можу я вам допомогти?».

5. Рекомендують посміхатися, щоб це відчув ваш співрозмовник.

6. Якщо ви телефонуєте, обов'язково потрібно представитись, назвавши чітко посаду, підприємство, прізвище, ім'я та по батькові.

7. Мобільний телефон під час занять, ділових бесід, пере-говорів має бути відімкненим.

8. Зміст розмови потрібно детально продумати, можливо, варто зробити на аркуші паперу деякі нотатки (основні пункти розмови, щоб чогось не забути).

9. Не можна використовувати у діловій розмові «слів-паразитів»: ага, угу, еге. Для підтвердження думки, що ви з цікавістю слухаєте, вживайте слова: звичайно, я вас розумію, так.

10. Ніколи не кажіть, що ви нічого не знаєте. Абонент буде думати, що ви некомпетентний працівник. Оскільки ви представник фірми й зацікавлені у зростанні її престижу, про-явіть бажання допомогти абонентові довідатися

необхідну інформацію, попросіть, щоб перетелефонували. На призначений час підготуйте потрібні дані.

11. Якщо вашого колеги немає на місці, а його просять до телефону, не можна відповідати «Його нема». Потрібно сказати: «Буде о 15-й годині. Чи не хочете ви щось Миколі Івановичу передати?» Не кидайте одразу слухавки, якщо відповіли, адже в абонента можуть виникнути ще якісь запитання. А вашу оперативність можуть розцінити як елементарну безтактність.

12. На анонімний дзвінок можна не відповідати. Якщо Ви помилилися номером, вибачтеся і припиніть розмову словами: «Прошу вибачення, це помилка».

13. Суть справи потрібно викладати чітко, лаконічно, без зайвих подробиць. Цього можна досягти за рахунок детально продуманого переліку головних і другорядних питань, які вимагають короткої й конкретної відповіді. Речення мають бути короткими (краще сприймаються на слух).

14. Телефонна розмова повинна бути діалогічною, а не монологічною.

15. Закінчувати розмову може той, хто зателефонував, або ж старша за віком чи службовим становищем людина.

16. У розмові часто вживаними можуть бути формули ввічливості: Прошу! Пробачте за турботу! Дякую за увагу! Дякую за консультацію! Дякую за інформацію! До побачення!

17. Звертатися до співрозмовника потрібно на ім'я та по батькові, називаючи його посаду чи звання. Якщо забули, то краще вибачитися і перепитати. Уживати весь час займенник ви не можна.

18. Телефонувати знайомому (знайомій) і вести приватні розмови зі служби не бажано. У службових справах телефонувати додому не слід. Заочно (телефонічно) розв'язувати важливі службові справи не можна.

19. Службові телефонні розмови мають бути короткими. Найбільш оптимальним часом для телефонних розмов є час з 9.30 до 21.30. У виняткових і екстремальних випадках можна телефонувати в будь-який час. Якщо вам потрібно зателефонувати партнерам за кордон, уточніть різницю у часі (щоб ваш дзвінок не пролунав пізно вночі чи вранці).

20. Керівникові допомагає спілкуватися з партнерами секретар (вона (він) встановлює контакт з потрібним абонентом, відповідає на дзвінки). У години прийому відвідувачів телефон рекомендують відімкнути.

## **8.5. Ділові переговори як підґрунтя успішного бізнесу**

Будь-які переговори – це процес здійснення ефективних міжособистісних комунікацій, це використання комунікативних вмінь та навичок ведення переговорів. Важлива складова переговорів – це міжособистісна комунікація двох сторін. Комунікативні навички учасників переговорів (здатність вступати в контакт, вести розмову та ін.) багато в чому визначають успішність їх проведення.

**Переговори** в бізнес-комунікаціях – це процес взаємодії сторін з метою досягнення узгодженого рішення щодо вирішення проблеми, яке влаштовує усі сторони переговорів.

Вступаючи в переговори, учасники можуть використовувати різні стратегії їх ведення. Вибір тієї чи іншої стратегії залежить від ситуації, у якій ведуться переговори; готовності сторін реалізувати інтереси один одного, розуміння успіху переговорів їх учасниками. Виділяють дві основні стратегії ведення переговорів:

- 1) позиційний торг, орієнтований на конфронтаційний тип поведінки;
- 2) конструктивні переговори, що передбачають партнерський тип поведінки сторін. Кожна з названих стратегій має свою специфіку.

**Позиційний торг** є такою стратегією ведення переговорів, при якій сторони орієнтовані на конфронтацію і ведуть суперечку про конкретні позиції. Важливо розрізняти позиції і інтереси.

**Позиції** – це те, що сторони хочуть домогтися у ході переговорів. Інтереси, що лежать в основі позицій, вказують на те, чому сторони хочуть домогтися того, про що заявляють. Якщо позиції не досить ясно формулюються учасниками, то виявити інтереси, які стоять за тією чи іншою позицією, набагато складніше.

У цілому позиційний торг має такі особливості:

- учасники переговорів прагнуть до реалізації власних цілей у максимально повному обсязі, мало піклуючись про те, наскільки опоненти будуть задоволені підсумками переговорів;
- переговори ведуться на основі початкових (тобто висунутих на самому початку переговорів) крайніх позицій, які сторони прагнуть відстоювати;
- підкреслюється відмінність між сторонами, а подібність, навіть якщо воно є, часто відкидається;
- дії учасників спрямовані передусім один на одного, а не на вирішення проблеми;
- сторони прагнуть приховати або спотворити інформацію про свої справжні наміри і цілі;
- перспектива провалу переговорів може підштовхнути сторони до певного зближення і спроб виробити компромісну угоду, але спільні дії при цьому мають вимушений характер;
- у результаті найчастіше досягається угода, що задовольнить кожну зі сторін в меншій мірі, ніж це могло б бути.

Виокремлюють два стилі позиційного торгу: м'який і жорсткий. Жорсткий стиль передбачає прагнення твердо дотримуватися обраної позиції з можливими мінімальними поступками; м'який – орієнтований на ведення переговорів через взаємні поступки заради досягнення угоди. Під час торгу вибір однієї зі сторін м'якого стилю робить її позицію вразливою для прихильника жорсткого стилю, а підсумок переговорів – менш вигідним. Водночас реалізація кожної зі сторін жорсткого стилю може призвести до зриву переговорів (і тоді інтереси учасників взагалі не будуть задоволені).

**Конструктивні переговори.** На відміну від позиційного торгу, який орієнтований на конфронтаційний тип поведінки учасників, конструктивні переговори – це реалізація партнерського підходу. Ця стратегія передбачає взаємне прагнення сторін до вироблення рішення, яке максимально задовольняє інтереси кожної з них.

Основними особливостями конструктивних переговорів є:

- учасники спільно аналізують проблему і спільно шукають варіанти її вирішення, демонструючи іншій стороні, що вони є партнерами, а не супротивниками;

- увага концентрується не на позиціях, а на інтересах сторін, що передбачає їх виявлення, пошук спільних інтересів, пояснення власних інтересів і їх значимості опонентів, визнання важливості і значення інтересів іншої сторони;

- учасники переговорів орієнтовані на пошук взаємовигідних варіантів вирішення проблеми, що вимагає не звужувати розрив між позиціями в пошуках єдиного правильного рішення, а збільшувати число можливих варіантів, відокремлювати пошук варіантів від їх оцінки, з'ясувати, який варіант є кращим для іншої сторони;

- сторони прагнуть використовувати об'єктивні критерії, що дозволяє виробити розумну угоду, а тому повинні відкрито обговорювати проблему і взаємні доводи, не повинні піддаватися можливому тиску;

- у процесі переговорів люди і спірні проблеми розділяються, що передбачає чітке розмежування взаємин опонентів і самої проблеми; вміння поставити себе на місце опонента і спробувати зрозуміти його точку зору;

- узгодження домовленостей з принципами сторін; наполегливість у бажанні розібратися з проблемою і шанобливе ставлення до людей;

- досягнута угода має максимально враховувати інтереси всіх учасників переговорів.

Елементи, що сприяють формуванню доброзичливої атмосфери в процесі ведення переговорів:

1. **Раціональність.** Необхідно зберігати спокій, навіть якщо інша сторона проявляє емоції. Будь-яка нестриманість руйнівним чином діє на взаємини сторін.

2. **Розуміння.** Постарайтеся зрозуміти опонента. Зневага до його точки зору обмежує можливість досягнення угоди.

3. **Спілкування.** Прямі контакти завжди можуть бути використані для поліпшення відносин між опонентами.

4. **Достовірність.** Уникайте використання неправдивої інформації.

5. **Уникання повчального тону.** Зневажливі інтонації, менторський тон, безапеляційність висловлювань трактуються як демонстрація переваги, прояв неповаги і викликають роздратування.

6. **Відкритість до сприйняття іншої точки зору.** Постарайтеся вникнути в суть уявлень опонента. Адже зрозуміти точку зору іншого – ще не означає погодитися з нею. А нетерпимість до поглядів опонента – це якраз шлях до розриву відносин.

Взаємодія з іноземними партнерами – це завжди зіткнення різних національних культур. Саме через неусвідомлення цього при контактах представників різних країн відбуваються непорозуміння, а іноді й конфлікти. На стадії реалізації контактів виявляються певні національні особливості, притаманні окремим народам. Ці особливості слід враховувати, готуючись до будь-яких переговорів з іноземцями, і відповідним чином коригувати свої дії.

Для того, щоб діагностувати майбутній хід переговорів, передбачати сфери можливих конфліктів і визначити стратегічні шляхи їхнього вирішення необхідно враховувати певні культурні та національні особливості їх учасників (табл. 8.5).

Таблиця 8.5

Американський, європейський та азіатський національні стилі побудови комунікації в процесі ведення ділових переговорів

Загальні характеристики переговорів	Стиль переговорів	Неформальні особливості переговорів
1	2	3
Американський стиль побудови комунікації		
<p>1. Значну увагу приділяють саме деталям, які пов'язані з реалізацією домовленостей.</p> <p>2. Демонструють позитивний настрій, відкритість, енергійність, дружелюбність.</p> <p>3. Не дотримуються надто офіційної манери комунікації в процесі ведення переговорів.</p>	<p>Американці дотримуються правила: «час=гроші», тому використовують час дуже раціонально та ефективно. У зв'язку з цим переговори проводять швидко та раціонально саме за допомогою цифрових майданчиків.</p> <p>Дуже якісно володіють інструментарієм проведення переговорів і офлайн, і онлайн, однак є прихильниками саме онлайн майданчиків.</p> <p>На переговорах сторони використовують документи, письмові чорнові угоди, докладно визначають терміни виконання зобов'язань.</p> <p>Американських партнерів відрізняють професіоналізм, енергійність, надмірний натиск.</p>	<p>На ділових зустрічах американці поведуть себе відкрито, дружелюбно. Вони люблять говорити про родину, хобі, та дозвілля.</p> <p>Однак бажано не порушувати тему політики та релігії. Розмовляють зазвичай голосно та багато жестикулюють.</p>

## Продовження таблиці 8.5

1	2	3
<b>Німецький стиль побудови комунікації</b>		
1. Німецьким бізнесменам притаманна особлива точність, пунктуальність, педантичність та організованість.	Вони детально обґрунтовують свою позицію. Поступово, поетапно обговорюють питання. Стель такого спілкування об'єктивний, прямий і ясний, велике значення приділяється точності і дослівній інтерпретації.	Не прийнято порушувати неформальні теми для бесіди.
2. Манері ведення переговорів та побудови комунікації властивий певний рівень скепсису.		
3. Передбачаються великі штрафи стосовно гарантійного періоду на товар, що постачається.		
<b>Англійський стиль побудови комунікації</b>		
1. Демонструють поєднання прагматизму, емпіризму з гнучкістю ставлення до розгляду питань.	Англійці демонструють повагу до партнера та завжди терпляче слухають, однак це не завжди означає згоду з думкою партнера.	Позитивно реагують на неформальні бесіди в межах ділових зустрічей, уникають тем про особисте життя, релігію, життя королівської родини та тем, пов'язаних із Північною Ірландією.
2. Поважають власність, вирізняються стриманістю, скрупульозністю, діловитістю.	Вважають, що бесіди не за темою є дурним тоном та нав'язуванням себе.	Дорогі подарунки сприймаються як хабар.
<b>Японський стиль побудови комунікації</b>		
1. Уникають обговорень і зіткнень позицій під час офіційних переговорів.	Упродовж переговорів не змінюють свої позиції та тактику ведення переговорів. Японці йдуть на поступки, якщо поступки робить й інша сторона.	Важливе значення має етикет і знання щодо культури японців: не використовувати рукостискання, уникати погляду в очі, знати, в який момент треба зробити уклін, уникання обговорення релігії та філософії. З пересторогою ставляться до жінок-бізнесменів.
2. Удаються до тиску, якщо розуміють, що мають справу зі слабким партнером.		

З урахуванням національних і культурних особливостей учасників переговорів, можна також використовувати класифікацію Гевіна Кеннеді. Він розробив унікальну концепцію класифікації переговорників, котра допоможе кожному переговорнику правильно визначити модель, стратегію та техніки переговорів, які слід використати в кожному окремому випадку. Водночас переговорники діляться на 4 типи.

Перший «Віслюки». Цей тип переговорників перебуває у стані незнання про існуючі приховані можливості. Зазвичай це проявляється у схильності до непродуманого, передбачуваного опору, коли того, що він отримує (як правило,

не дуже багато) у результаті переговорів, очевидно недостатньо, щоб визнати дані переговори успішними. «Віслюки» дуже принципові та вперті, не вміють бути гнучкими залежно від ситуації.

Другий «Вівці». Цей тип вважає, що отримати хоча б щось – це вже добре. «Вівці» з легкістю приймають вибір інших людей і є досить гнучкими в умінні домовлятися, але, при цьому, залишаються жертвами впливу інших. Такі переговорники ніколи не будуть відстоювати свої інтереси. Вони воліють краще здатися, ніж розлютити або розчарувати контрагента.

Третій «Лиси». Цей тип переговорників є найспритнішим і найхитрішим. Вони дійсно розуміють, що відбувається, і твердо впевнені, що заслуговують на те, чого добиваються. Велика кількість «Лисів» процвітають лише через свою спритність. Вони впевнені в собі та своїх силах, їх прагматизм майже не має меж, а також вони вправно грають на усіх слабких місцях «Овець». Та й «Віслюки» для них також не є проблемою.

Четвертий «Сови». Такі переговорники досить мудрі та вміють правильно оцінити довгострокову вигоду. «Сови» зазвичай будують міцні взаємовідносини з іншою стороною та готові до небезпеки та можливостей, які з'являються через таку поведінку. Таких переговорників поважають за те, що вони роблять, і як вони це роблять.

## Тема 9. ЛІДЕРСЬКА ЕТИКА

### Основні питання:

- 9.1. Розвиток моралі. Етика та юридичні питання
- 9.2. Значення цінностей. Репутація організації.
- 9.3. Етичний клімат в організації. Організаційна етика

### 9.1. Розвиток моралі. Етика та юридичні питання

Термін «етика» має давньогрецьке коріння. Вихідним словом було слово «етос», що в одному з його давніх значень перекладається як «місце перебування людини». Інші значення – звичай, особливості поведінки. Ці значення засвідчують, що під етичним з давніх часів розумілося щось притаманне людині, щось належне їй і таке, що неодмінно мали б виконувати люди.

Термін «мораль» походить від латинського слова «морес», якому загалом приписують майже ті ж самі значення, що й слову «етос»: звичаї, особливості поведінки. Саме словом «морес» римляни перекладали грецьке слово «етос».

Отже, у вихідному значенні слова «етика» та «мораль» постають різномовними синонімами. Але в історичному розвитку європейської культури сталося так, що врешті значення цих термінів дещо розійшлося: словом *мораль* (з лат. *Moralitas*) стали позначати певну сукупність, певний набір правил та норм поведінки, яких люди повинні були б дотримуватись в певному суспільстві чи в певній культурі.

Етика вивчає норми, вимоги, приписи моралі для подальшого впливу на процеси їх засвоєння людьми та реалізації в поведінці відповідно до інтересів суспільства. В нормах, приписах, вимогах, поставлених перед особистістю, етика формулює потреби суспільства.

У науковій літературі визначено ряд понять, зв'язаних з поняттям «етика», приватнішого роду, зокрема: «наукова етика», «релігійна етика», «професійна етика».

Поняття «**наукова етика**» багатозначне. Під цим поняттям звичайно розуміють прагнення людини спиратися у своїй моральній діяльності на глибше, наукове знання дійсності. І з таким значенням поняття «наукова етика» можна і потрібно погодитися. Однак сама «науковість» в етиці інша, ніж у природничих науках. «Науковість» в етиці не приймає строго формалізованої, дедуктивної чи математичної форми, не є і чітко обґрунтованою через досвід. Прикладом подібної «наукової етики» може бути «натуралістична етика», «споруджувана» на природних фактах, а саме: інстинкти людини, її природне прагнення до задоволення, її ірраціональна воля до життя, до влади.

**Релігійна етика** – це етика, що ґрунтується як на природних, соціальних фактах моралі, так і на одкровенні Богом даних людині моральних істин. Стверджується, моральні істини, які сприймають люди, доповнені в одкровенні тими, котрі не можна «відкрити» розумом, як, наприклад, заповідь любові до ворогів.

Загалом відносини релігії і моралі непрості. Всяка релігія як зв'язок людини з Богом містить у собі і визначену мораль, що визначає принципи цього зв'язку з позицій добра. У свою чергу остаточною своєю підставою добра є в Бога.

**Професійна етика** є багатозначним поняттям. По-перше, це визначені кодекси поведіння людей при виконанні їхньої професійної діяльності. По-друге, це теорія цих кодексів, способи їхнього обґрунтування.

Актуальною є проблема співвідношення професійної етики і загальнолюдської моралі. Загалом це співвідношення є різновидом діалектичного відношення частини і цілого. Не можна підмінювати загальнолюдську мораль професійною. Існує тільки одна мораль, що і є загальнолюдською, а всі інші специфічні моральні системи є лише її різновидом.

Вирішальними умовами для досягнення економічного прискорення в розвитку суспільства є працелюбство, творчість, діловитість, талант і професійна майстерність людей. В активному заохоченні цих якостей людей чимраз більшого значення набувають моральний підхід і рівень свідомості працівників.

Етичні питання досить актуальні й у сфері бізнесу. Треба акцентувати увагу на якостях, які містять соціальну небезпеку. Це нескромність менеджера, несправедливість, нечесність, інші вади.

**Управлінська етика** – це система етичних знань і практичних рекомендацій, які орієнтовані на управлінську діяльність.

Основними принципами сучасної управлінської етики є колективізм, соціальна справедливість, єдність слова і діла.



**Ділова етика** в широкому розумінні визначається як сукупність етичних принципів і норм, якими має керуватися діяльність організацій та їхніх членів у сфері менеджменту і підприємництва.

Загалом **етика** – система моральних принципів, яка зобов’язує відрізнити правильну поведінку від неправильної.

Як видно з цього визначення, розуміння ділової етики багато в чому залежить від системи загальних і особистих цінностей керівників і виконавців.

Ділова етика включає такі явища: етичну оцінку як внутрішньої, так і зовнішньої політики організації загалом; моральні принципи членів організації, тобто професійну мораль; моральний (психологічний) клімат в організації; норми ділового етикету – ритуалізовані зовнішні норми поведінки.

Вживання різних термінів – «етика» (грецьк.) і «мораль» (лат.) не випадкове.

В українській мові існує ще слово «моральність». Розрізнення змісту цих трьох термінів має в етиці (як у науці про мораль) і філософії свою історію. У літературі, присвяченій проблемам ділової етики, якщо автори взагалі вважають за потрібне відрізнити «етику» від «моралі», як правило, передбачається, що етичні аспекти подано в соціальних взаємодіях, а моральні – у внутрішніх оцінках особистості. Однак і в тому, і в іншому випадках ідеться про розрізнення добра і зла, справедливого і несправедливого, гарного і поганого.

Поняття добра і зла, моралі і моральності, етики є одними із найрозповсюдженіших, і в той же час одними із найбагатозначніших і найневизначеніших. Моральні проблеми при цьому є одними з найважливіших для людини.

Основна суспільна функція моралі, яка визначає специфіку її соціального буття, – це функція регуляції людської поведінки та міжлюдських стосунків.

Звичайно, чистої моралі в первісному суспільстві ще не існувало, як не було там і чистого мистецтва, чистої філософії чи навіть чистої релігії, чистої духовності загалом. Протягом усієї первісної історії людства відбулося поступове нагромадження елементів і ознак, що згодом утворили якісно специфічний феномен моралі: піклування про старих, дітей і жінок, своєрідна дисципліна праці й співробітництва, певна культура людських стосунків, уявлена система виховання, зокрема і морального.

Як відомо з історії, перші системи права утворювалися звичайно шляхом відбору і санкціонування традиційних, спонтанно сформованих звичаїв («звичаєве право»), загальнообов’язкових релігійних норм тощо. Згодом, однак, у процесі розвитку права дедалі більшою мірою починає виявлятися його власна якісна специфіка, власні системні ознаки.

Поряд із правом виділяється, набуває специфічних рис і мораль.

Якщо примусовість правових норм впливає із сили й авторитету держави, то обов’язковість моральних імперативів має інші джерела – в людському сумлінні, в моральній свідомості людини і суспільства. Ба більше, конкретні моральні настанови можуть бути дискредитовані їхнім зв’язком з тими чи іншими зовнішніми владними розпорядженнями – так у нас свого часу

виявилися дискредитованими моральні гасла єдності слова й діла, активної життєвої позиції тощо.

**Право** передбачає кодифікацію чинних законів і норм. Правових норм має бути скінченна кількість, вони потребують чіткого визначення, що вможливає достатньо легку процедуру перевірки їх фактичного виконання. Норми ж моралі принципово не можна звести до будь-якої скінченної їх чисельності, а через це не може існувати й будь-якого вичерпного кодексу моральних норм: там, де є, скажімо, певна кількість таких норм, завжди можна відшукати і першу.

Що ж до моралі, то її головний «пункт спостереження» – не ззовні, а в самій людині, в її совісті, в її душі. Додержання норм моралі здебільшого лише відкриває перед людиною шлях до чимраз вищих щаблів моральності загалом, свідчить про її чимраз більше моральне самоусвідомлення.

Разом з тим не менш важливим – особливо в наші часи – є усвідомлення суттєвих розбіжностей між мораллю і правом.

Доповнюючи й коригуючи одне одного, вони в жодному разі не мають одне одного дублювати, їх не можна ототожнювати, змішувати. Вийшовши за межі правового регулювання, людина стикається з глибшими і тоншими духовними проблемами, впоратися з якими здатна лише сама, покладаючись на власне розуміння обов'язку й відповідальності, на голос власної совісті, на думку й реакцію своїх близьких.

Жодне зовнішнє втручання нічому тут не зарадить: є проблеми, які доросла, повнолітня людина має розв'язувати сама. Звідси ще один відомий афоризм щодо співвідношення моралі і права: право передбачає моральне повноліття людини-громадянина.

Проблема співвідношення моралі і права посідає важливе місце в етиці, оскільки її осмислення пов'язане з розумінням відношення «людина – суспільство», розкриває специфіку моральних норм, сутність моралі.

Про взаємозв'язок моралі і права свідчить афоризм: «Право – це мистецтво добра і справедливості».

Мораль як форма суспільної свідомості має багато спільного з правосвідомістю. Як мораль, так і право є сукупністю відносно усталених норм, правил поведінки людини, які ґрунтуються на уявленнях про належне і справедливе. Ці норми загальні і поширюються, принаймні формально, на всіх громадян суспільства. І моральні, і правові норми стосуються всіх сфер життя людини.

Всепроникність моралі загально визнана. Про всепроникність права свідчать поняття «міжнародне право», «державне право», «економічне право», «цивільне право», «кримінальне право», «екологічне право» та ін.

Водночас між мораллю і правом існують суттєві відмінності. Так, норми права, крім звичаєвого, мають писаний характер, їх офіційно проголошує держава. А норми моралі існують здебільшого в суспільній свідомості й виявляються насамперед у громадській думці. Та найістотніше відрізняє мораль і право спосіб, яким вони регулюють поведінку людей. Дотримання норм права забезпечують за потреби заходами примусу (адміністративними,

кримінальними, економічними санкціями) з використанням апарату правосуддя. Вимоги моралі підтримуються силою громадської думки. Тобто моральні санкції здійснюються шляхом духовного впливу, причому не окремими людьми, наділеними особливими повноваженнями, а громадською думкою колективу, соціальної групи, суспільства загалом. Більшість суспільних відносин регулюється нормами права і моралі.

Між вимогами права і моралі часто виникають суперечності, тому закономірним є питання, на юридичні чи моральні норми орієнтуватися. Однозначна відповідь на це запитання неможлива. Загалом право має орієнтуватися на принципи моралі. Принаймні воно не може нехтувати моральних вимог. Найефективніше діє право, якщо його норми узгоджуються з нормами моралі. Саме до такого ідеалу прагне правова держава.

## 9.2. Значення цінностей. Репутація організації.

Людська життєдіяльність завжди була й залишається зорієнтованою. Цьому сприяють її цінності, що слугують своєрідним взірцем, який вимагає від людини конкретних дій у конкретному напрямі.

Одним з перших проблему цінності досліджував Сократ. Він дійшов висновку, що між тим, ким людина є, і тим, що вона про себе думає, є різниця. Тобто установки людини і сформульовані цілі (оцінки поведінки) не збігаються.

Платон вбачав в ідеях найкраще, а отже і найцінніше. Ідея як прообраз конкретних речей, предметів забезпечує людині благо як єдність істини, краси і міри. Досягнення блага Платон вважав вершиною сенсу людського життя, найвищим в ієрархії цінностей.

Незважаючи на достатню дослідженість проблеми цінностей, у філософії й до цього часу не створено загальноприйнятої класифікації. Мабуть, тому, що сама цінність є категорією універсальною, динамічною, мінливою.

Один і той же об'єкт з різних поглядів, у розумінні різних людей набуває різних цінностей. Звідси виходить, що цінність – це такий феномен, який висвічується для кожної людини, кожної епохи по-своєму.

Цінність є те, що люди цінують. Цінності завжди є людськими цінностями і носять соціальний характер. Не всі результати і не будь-якої людської діяльності стають цінностями, а тільки ті, які є соціально значущими, такими, що відповідають суспільним потребам та інтересам людей.

Причому сюди відносяться не тільки речі, але й ідеї, стосунки, способи діяльності. Ми цінуємо і матеріальні блага, і доброту людських вчинків, і справедливість державних законів, і красу світу, і велич розуму, і повноту почуттів, і багато іншого.

**Цінність** – це позитивна значущість. Явища, що грають негативну роль в суспільному розвитку, можуть інтерпретуватися як негативні значущості. Отже, цінність – це не всяка значущість, а лише та, яка грає позитивну роль в житті людини, її об'єднань або суспільства загалом.

**Цінності** – це певна нормативна категорія, яка охоплює все те, що може бути метою, ідеалом, предметом потягу, прагнення, інтересу. Основними поняттями і категоріями цієї теорії є: благо, гідність, значення, оцінка, користь, перемога, сенс життя, щастя, повага та ін.

Цінності займають найважливіше місце в житті людини і суспільства, але не самі по собі, а лише на тлі сформованої системи ціннісних орієнтацій.

Відповідно до основних сфер суспільного життя зазвичай розрізняють три групи цінностей:

- матеріальні;
- соціально-політичні;
- духовні.

**Матеріальні цінності** – це цінніснозначущі природні об'єкти і предмети, тобто засоби праці і речі безпосереднього споживання. До природних цінностей відносяться природні блага, укладені в природних багатствах. А до предметних цінностей – предмети матеріального світу, створені внаслідок людської праці, а також предмети культурної спадщини минулого.

**Соціально-політичні цінності** – це ціннісне значення соціальних і політичних явищ, подій, політичних актів і дій. До соціально-політичних цінностей, як правило, відносять соціальне благо, що міститься в політичних і соціальних рухах, а також прогресивне значення історичних подій, що сприяють процвітанню суспільства, зміцненню миру і співпраці між народами та ін.

**Духовні цінності** – це нормативно-оцінна сторона явищ суспільної свідомості, виражений у відповідних формах. Духовними цінностями прийнято вважати цінності науки, моралі, мистецтва, філософії, права та ін.

Друга підстава класифікації цінностей – за суб'єктами. Тут розрізняють цінності:

- індивідуальні;
- групові;
- загальнолюдські.

**Індивідуальна, або особистісна, цінність** – це ціннісна значущість предмета, явища, ідеї для конкретної людини. Будь-яка цінність за своєю суттю індивідуальна, адже тільки людина здатна оцінювати предмет, явище, ідею. Особисті цінності породжуються потребами та інтересами індивіда. Вони визначаються схильностями, смаками, звичками, рівнем знань та іншими індивідуальними особливостями людей.

**Групові цінності** – це ціннісна значущість предметів, явищ, ідей для будь-якої спільноти людей (класу, нації, трудового колективу тощо). Групові цінності мають велике значення для життєдіяльності того чи іншого колективу, і, згуртовуючи його, належать до індивіда єдиними інтересами, ціннісними орієнтаціями.

**Загальнолюдські цінності** – це ціннісна значущість предметів, явищ, ідей для світового співтовариства. До загальнолюдських цінностей відносяться: по-перше, соціально-політичні та моральні принципи, які поділяє більшість

населення світового співтовариства. По-друге, до таких належать загальнолюдські ідеали, загальнонародні цілі й основні засоби їх досягнення (соціальна справедливість, людська гідність, громадянський обов'язок тощо). До загальнолюдських цінностей відносяться також природні цінності і цінності, які за своєю суттю і значущістю мають глобальний характер: проблеми збереження миру, роззброєння, міжнародного економічного порядку та ін.

З погляду тієї ролі, яку цінності відіграють у житті суспільства і людини, їх можна поділити на такі три групи:

**1. Цінності, що мають другорядне значення для людини і суспільства.** Це ті цінності, без яких нормальне функціонування суспільства і людини не порушується.

**2. Цінності повсякденного попиту і повсякденного побуту.** До цієї групи належить більшість як матеріальних, так і духовних цінностей. Це все те, що потрібно для нормального задоволення матеріальних і духовних потреб людини, без чого суспільство не може функціонувати і розвиватися.

**3. Вищі цінності** – це граничні за своєю значущістю цінності, що відображають фундаментальні відносини і потреби людей. Без вищих цінностей не тільки не може відбутися особистість, але й неможливе нормальне життя суспільства загалом. Існування вищих цінностей завжди пов'язане з виходом за рамки приватного життя індивіда. Ось чому вищі цінності, як правило, носять загальнолюдський характер.

Кожне покоління використовує накопичений досвід, освоює досягнення і рухається далі, до створення нових цінностей. Суть нового мислення полягає в тому, що проголошується пріоритетність загальнолюдських цінностей над цінностями груповими, насамперед класовими, тому що без цього не може бути дальшого успішного розвитку всіх народів.

Вищі цінності – частина матеріальних, духовних і соціально-політичних цінностей, що, як правило, мають загальнонародне і загальнолюдське значення – мир, життя людства, цінності суспільного ладу, уявлення про справедливість, волю, права й обов'язки людей, дружбу, любов, довіру, родинні зв'язки, цінності діяльності (праця, творчість, творення, пізнання істини), цінності самозбереження (життя, здоров'я), цінності самоствердження і самореалізації, цінності, що характеризують вибір особистих якостей: чесність, хоробрість, вірність, справедливість, доброта та ін.

**Вищі соціально-політичні цінності** – патріотизм, захист Батьківщини, військовий обов'язок, військова честь та інші мають загальнонародний, традиційний характер. Не випадково відповідальність стає тим морально-правовим поняттям, яке частіше вживають у повсякденності. В сучасних умовах багаторазово зростає значення особистої відповідальності. Моральна цінність суспільства і громадського обов'язку нагороджує такою ж цінністю і всі види суспільно корисної діяльності, насамперед діяльність трудову.

Зі зміною обставин цінності можуть переходити з одного виду, з одного ряду значущості в інші. З розвитком суспільства виникають нові цінності і, навпаки, втрачають значущість або йдуть у небуття інші цінності.

**Моральні цінності** – явища моральної культури, за допомогою яких задовольняються суспільні й індивідуальні потреби в подоланні суперечностей між поведінкою особи й інтересами суспільства.

Яка велика роль моральних цінностей у житті людини і суспільства, наочно показують кризи моралі, переоцінка її цінностей. У сучасних умовах йде процес ламання старих ідеалів, принципів моралі. Втрачають виправданість колишні прагнення і дії людини, у неї вселяються розгубленість і непевність. Людина в кризі, що настала, переживає почуття втрати, у неї ніби зникає ґрунт під ногами. Втрата моральних цінностей – це втрата морального здоров'я людини і суспільства.

**Естетичні цінності.** Естетичні цінності – предмети і явища природи, доступні людському пізнанню; сама людина (її вигляд, дії, вчинки, поведінка); речі, створювані людьми й створена друга природа, продукти духовної діяльності; твори мистецтва.

Низька естетична культура, а тим більше естетичне неуцтво може залишити людину байдужою до краси природи, її гармонії, до краси і гідності людської діяльності, до творів літератури і мистецтва. Тому в сучасних умовах треба добиватися, щоб кожна людина вміла чітко розрізняти прекрасне і потворне, насолоджуватися прекрасним, переживати і співчувати трагічному, сміливо повставати і вести боротьбу проти потворного в діях людей, проти низькопробності і несмаку в мистецтві, побутового хамства та ін.

**Релігійні цінності.** Незважаючи на те, що релігійна свідомість спотворено відбиває дійсність, релігійні ідеї, догми, культові обряди та ін., свого ціннісного значення вони не втрачають, тому що повністю виконують певні світоглядні, регулятивні, комунікативні й інші завдання. Історично багато релігійних цінностей повністю справедливо розглядають як надбання культури людської цивілізації.

**Пізнавальні гносеологічні цінності** – це ціннісне значення процесу і результатів пізнавальної діяльності людини, насамперед знань в усьому їх різноманітті.

**Честь** – це добре ім'я, позитивна моральна репутація, особливий механізм морального регулювання. Одне із завдань морального виховання саме і полягає в тому, щоб навчити людину дорожити своєю честю, берегти добре ім'я, не плямувати її невартими вчинками. Давно вже помічено, що честь і слава – важливі збудники людської діяльності, джерела більшої енергії, що може спрямовуватись на служіння обов'язку, на суспільно корисні справи.

Честь як категорія етики означає моральне ставлення людини до самої себе, певний її моральний статус у ставленні до неї суспільства чи певної конкретної групи людей – соціальної, професійної або якоїсь іншої. Причому моральний статус особи, її цінність як особистості завжди пов'язується з її моральними заслугами, з суспільним становищем, родом діяльності.

Честь – це почуття своєї соціальної гідності, своєї особливої, відмінної від інших цінності, яка пов'язується зі статусом, багатством або ж, якщо йдеться про професійну групу, з майстерністю і професійними заслугами.

Честь тісно пов'язана з **репутацією** (від лат. *reputatio* – роздум, міркування).

**Репутація** – це певна загальна думка про моральне обличчя людини на основі її поведінки. Якщо йдеться про репутацію всієї групи, чи то соціальної, чи професійної, чи будь-якої іншої, вона формується протягом досить довгого часу на основі поведінки членів цієї групи.

**Становище людини** – найвища цінність, яку гуманісти, як правило, застосовують як аксіому. І це дійсно аксіома в тому змісті, що людство вистраждало ідею вищої цінності, прийшло до неї через гіркий досвід багатьох поколінь. Чому життя людини – найвища цінність? По-перше, тому, що поза життям людини немає і не може бути цінностей. Це єдиний критерій і умова для існування будь-якої іншої цінності.

**Цінність життя** – фундамент і вершина для всіх інших цінностей. По-друге, залежно від розуміння цінності життя формуватиметься ставлення суспільства до людини.

**Здоров'я як цінність.** Здоров'я – це природна, абсолютна і неминуща життєва цінність, що займає один із верхніх щаблів на ієрархічній градації цінностей. Від ступеня володіння здоров'ям залежить рівень задоволення практично всіх потреб людини. Потреба в здоров'ї має загальний характер, властива окремим індивідам і суспільству. Розрізняють індивідуальне (особисте) здоров'я і суспільне здоров'я населення. Безтурботне ставлення людини до свого здоров'я завдає соціально-економічну і морально-психологічну шкоду сім'ї, виробничому колективові та суспільству.

**Воля** – це здатність людини діяти відповідно до своїх інтересів і мети, ґрунтуючись на пізнанні об'єктивної необхідності. Воля стає цінністю, коли людина її усвідомлює.

Цінності – джерело мотивації діяльності. Вони багато в чому визначають трудові дії працівників, їхню трудову поведінку, а значить, і результати роботи організації. Цінності людей значною мірою визначають цінності організації і загалом її культуру. Тому вивчення цінностей працівників і створення умов для їх реалізації є найважливішою стороною діяльності організації.

Осмислені цінності стають ціннісними орієнтаціями особистості. Цінності являють собою зміст норм. Це не просто зразки поведінки і ставлення до світу, а взірці, так би мовити, «в чистому вигляді», які виокремлюються як самостійні явища і які визнають як орієнтири.

«Добро», «гідність», «любов», «справедливість» тощо – це цінності вищого порядку.

Цінності не можна зводити до норми, вони завжди більші за неї. Норми без цінностей перетворюються на механічні, безглузді правила. Цінності примушують людину не просто наслідувати еталон, а прагнути до вищого.

Особисті цінності впливають на корпоративну стратегію, а управлінські цінності впливають на всю форму організаційної поведінки, включаючи підбір кадрів і систему оплати праці, взаємини керівника й підлеглих, поведінку групи, комунікацію, лідерство й рівні суперечностей.

Цінності важливі для вивчення організаційної поведінки, і тому що вони – основа для розуміння відносин і мотивації, і тому що вони впливають на наше сприйняття навколишнього середовища.

Люди входять в організацію з усталеними поняттями про те, що «повинно» і чого «не повинно» бути. Звичайно, ці поняття не існують без цінностей, що лежать в їх основі. Більш того, вони містять індивідуальні інтерпретації того, що правильно й що неправильно. Далі вони передбачають, що деяким моделям поведінки чи результатам віддають більше переваг, ніж іншим.

Внаслідок цього цінності заважають об'єктивності й раціональності. Цінності загалом впливають на ставлення й поведінку.

Якщо говорити про **цінності керівників-лідерів**, то до розглянутих особистісних цінностей слід додати ще й такі, які пов'язані з їхньою діяльністю: владу, прибутки, успіх, ділову репутацію тощо.

Керівники-лідери керують процесами формування і дотримання правил та норм корпоративної культури, бо вони здійснюють планування, організацію, керівництво та контроль. Саме тому їхні дії повинні бути сумісні з поняттями та цінностями корпоративної культури. Лідерами вони стають лише тоді, коли особистим прикладом і поведінкою демонструють ставлення до діла та людей і дотримуються базових уявлень.

Серед цінностей, які б працівники хотіли бачити у своїх керівників-лідерів, виділяють:

- людські властивості: почуття власної гідності, повагу до людей, волю в досягненні мети, неприйняття фальші, чесність, порядність, мужність, моральну чистоту, терпимість, розвинене почуття краси, гармонію, природність поведінки за будь-яких обставин, комунікабельність, уміння спілкуватися з людьми;

- професійні якості: відданість справі, виконавчу дисципліну, високий професіоналізм, бережне ставлення до ресурсів, уміння чітко ставити завдання, почуття нового, творчість, прагнення до самовдосконалення, здатність знаходити вихід із складних ситуацій, досягати найкращих результатів тощо.

Лідери виробляють довірливі стосунки з тими, кого вони ведуть за собою, завдяки чесним і щирим вчинкам; їхні слова не розходяться з ділом. Людей, що звикли йти за лідерами, приваблює в них відсутність сумнівів. Отже, лідери, щоб переконати своїх однодумців у правильності власних цілей та рішень, повинні виявляти впевненість у собі.

Лідери повинні бути досить розумні, щоб збирати, узагальнювати і тлумачити великі обсяги інформації, виявляти здатність до бачення майбутнього, розв'язувати проблеми й ухвалювати правильні рішення. Вони характеризуються великим бажанням досягти успіху. Вони амбітні, сповнені енергії, невтомно наполегливі у своїй діяльності та схильні виявляти ініціативу.

Лідери, як правило, мають велике бажання впливати на інших і вести їх за собою. Вони демонструють готовність брати на себе відповідальність. Найвагоміша цінність, яку хотіли б бачити підлеглі у свого керівника – це **довіра**. Якщо у нього слово не розходиться з ділом і він поважає корпоративні



цінності й особистості працівників, то йому довіряють. Якщо вони йому довіряють, то підтримають при розв'язанні будь-яких завдань.

Практичний провідний досвід свідчить, що керівникові довіряють, якщо він має такі якості: незалежність у судженнях, творчість, вміння ухвалювати рішення самостійно і вести за собою людей – з одного боку, а з другого – постійно чітко виконує завдання, дотримується єдиних правил гри. Як показують дослідження, в компаніях, де працівники довіряють керівникові, прибутки акціонерів у середньому майже втричі більші, аніж там, де довіра недостатня.

За даними психологічних досліджень є певні цінності, які сприяють становленню успішного менеджера, зокрема: наполегливість, компетентність, відданість організації, постійна думка про роботу, розум, щирість у взаєминах з іншими, прагнення поділитися своїми знаннями та досвідом, особиста працездатність, авторитет, відповідальність та вміння організувати роботу інших і контролювати її результати.

Отже, цінності – джерело мотивації діяльності. Вони багато в чому визначають трудові дії працівників, їх трудову поведінку, а значить, і результати роботи організації. Цінності людей значною мірою визначають цінності організації і загалом її культуру. Тому вивчення цінностей працівників і створення умов для їх реалізації є найважливішою стороною діяльності організації.

### **9.3. Етичний клімат в організації. Організаційна етика**

Багато людей розглядають саме поняття «етика бізнесу» як суперечність в термінах, вважаючи, що фірми неморальні за своєю природою внаслідок того, що вони націлені перш за все на отримання прибутку і тому нехтують будь-які наслідки своєї діяльності. Але бізнес, як і більшість інших видів суспільної діяльності, з самого початку передбачає моральну основу і був би без неї неможливий (підприємці очікують від робітників чесності; сторони, що укладають контракт, розраховують на його виконання тощо), тому важливе місце в менеджменті посідає відповідальність.

Досвід розвинених країн свідчить: на певному етапі доводиться розробляти правила поведінки, яких мають дотримуватись всі учасники ринку через те, що отримати прибуток, не дотримуючись етичних засад, можна, проте одноразово. Саме так з'являлись етичні кодекси бізнес-професіоналів, а етична поведінка на ринку стала високопродуктивним управлінським інструментом.

Вчені розглядають етикет не тільки як специфічну комунікативну систему і особливу форму поведінки, а і як певну систему знаків.

**Етичний клімат в організації** – це встановлений порядок поведінки у сфері бізнесу й ділових контактів. Етикет, якщо розуміти його як встановлений порядок поведінки, допомагає уникати промахів чи згладити їх доступними, загальноприйнятими способами. Тому основну функцію чи сенс етикету ділової людини можна з'ясувати як формування таких правил поведінки, що сприяють порозумінню людей у процесі спілкування. Другою за значенням функцією

етикету є функція зручності, тобто доцільність і практичність. Починаючи з дрібниць аж до загальних правил, етикет є наближеною до повсякденної системою.

Етикет є одним із головних «зрядь» формування іміджу. В сучасному бізнесі працівникові фірми відводять чималу роль. Ті фірми, в яких порушують етикет, втрачають дуже багато. Там, де існує етикет, вища продуктивність, кращі результати. Тому потрібно пам'ятати один з найголовніших постулатів, який знають бізнесмени всього світу: гарні манери прибуткові. Набагато приємніше працювати з тими фірмами, де дотримуються етикету. Практично у всьому світі він став нормою діяльності, оскільки етикет створює приємний психологічний клімат, сприяє діловим контактам. Потрібно пам'ятати, що етикет допомагає нам тільки тоді, коли немає внутрішньої напруги.

Професійна робота будь-якого працівника організації пов'язана з дотриманням етичних норм і етичного клімату взаємовідносин з колегами, підлеглими, партнерами. Дотримання етики ділових відносин є одним з основних критеріїв оцінки професіоналізму як окремого працівника, так і організації загалом. Етичні норми службових стосунків ґрунтуються на загальнолюдських цінностях, нормах і правилах поведінки, але мають деякі особливості.

У сфері менеджменту праця, як правило, стає моральною цінністю, оскільки не завжди є джерелом існування, одним із потужних чинників формування людської гідності.

Індивідуальна мораль у професійній сфері передбачає також усвідомлення свого професійного обов'язку. В свою чергу керівники організацій несуть відповідальність за реалізацію професійних можливостей працівників, їхню кар'єру, а значить, їхній соціальний статус. Керівникам потрібно знати, які норми складаються в колективі. Від їх якості залежить робота організації. Головне завдання менеджменту полягає в тому, щоб працівників сприймали як особистостей, а трудові відносини формувалися як партнерство. Бувають випадки, коли керівники не враховують душевного стану своїх підлеглих. У такому разі працювати ефективно працівник не може. Тому в практиці світового менеджменту питанням ділової етики та етичного клімату в організації приділяють значну увагу, оскільки корпоративна мораль дозволяє посилити самоорганізацію і самодисципліну колективу.

Сучасний менеджмент пропонує певні заходи для забезпечення етичного клімату в організації та ділових етичних відносин:

1. Впровадження етичних норм, що відображають систему цінностей організації.
2. Організацію навчання етики ділового спілкування всього персоналу.
3. Надання інформації про випадки як високоетичної поведінки, так і аморальних вчинків.
4. Вивчення морального клімату в колективі і взаємовідносин між керівниками та підлеглими.

Практичну діяльність у кожній організації здійснюють конкретні менеджери і виконавці відповідно до своїх функцій і посадових обов'язків, які

можуть бути зафіксовані в документах (посадових інструкціях) або ж становити предмет усних домовленостей. Але досвідчені фахівці добре знають: жодна найретельніша інструкція не може визначити всі аспекти дій. Тому нерідко всупереч інструктивним документам чи постановам працівники керуються власними уявленнями і цінностями під час виконання тієї чи іншої роботи. Тут ми якраз і підійшли до етичних аспектів менеджменту, які відображають ще один надзвичайно важливий механізм взаємодії суспільства й менеджменту.

Що стосується організаційної етики та зовнішньої етики взаємовідносин організації з навколишнім середовищем, то можна скористатися вимогами, яких дотримуються провідні компанії у своїй діяльності, за оцінками Гарвардської школи бізнесу (табл. 9.1).

Таблиця 9.1

Етичні вимоги за оцінками Гарвардської школи бізнесу

Види організаційної та зовнішньої етики	Форми взаємодії
1	2
Етика відносин із споживачами	<ul style="list-style-type: none"> <li>– безпечність товарів (послуг, робіт);</li> <li>– надання інформації про товари і технологію їх виготовлення;</li> <li>– покупцеве право вибору товарів (послуг, робіт);</li> <li>– урахування вимог споживачів;</li> <li>– спонсорювання освітніх програм безпечного використання продукції;</li> <li>– поліпшення пакування і маркування;</li> <li>– підвищення споживчої цінності продуктів;</li> <li>– зменшення забрудненості продуктів.</li> </ul>
Етика відносин зі співробітниками	<ul style="list-style-type: none"> <li>– відсутність будь-якої дискримінації у сфері зайнятості;</li> <li>– особливий статус працівників з обмеженою дієздатністю;</li> <li>– охорона здоров'я і техніка безпеки;</li> <li>– навчання і розвиток персоналу;</li> <li>– обговорення кар'єри;</li> <li>– «Дитячий день» для батьків, які працюють;</li> <li>– програми оздоровлення і стрес-менеджменту.</li> </ul>
Етика довкілля	<ul style="list-style-type: none"> <li>– контроль забруднення;</li> <li>– захист середовища;</li> <li>– збереження природних ресурсів;</li> <li>– утилізація (переробка) відходів.</li> </ul>
Екологічна етика	<ul style="list-style-type: none"> <li>– уникнення несприятливого впливу фірми на природне середовище;</li> <li>– дотримання екологічних стандартів;</li> <li>– участь у поліпшенні екології.</li> </ul>
Етика відносин із партнерами	<ul style="list-style-type: none"> <li>– дотримання зобов'язань;</li> <li>– недопущення маніпулювання інвестиціями;</li> <li>– врахування інтересів партнерів під час розподілу прибутку.</li> </ul>
Етика взаємовідносин із конкурентами	<ul style="list-style-type: none"> <li>– запобігання таємним угодам на ринках;</li> <li>– використання соціально прийнятних пріоритетів і критеріїв для оцінки конкурентних стратегій;</li> <li>– вихід із сумнівних ринків під час виникнення значних етичних проблем.</li> </ul>

1	2
Етика відносин із суспільством	<ul style="list-style-type: none"> <li>– збереження і розширення зайнятості;</li> <li>– соціальна відповідальність;</li> <li>– урахування місцевих традицій, звичаїв;</li> <li>– дарування коштів, продуктів, послуг, робочого часу працівникам;</li> <li>– спонсорування проектів соціального добробуту;</li> <li>– підтримування освіти і мистецтва;</li> <li>– підтримування громадських рекреаційних програм;</li> <li>– участь у громадських роботах, проектах.</li> </ul>
Етика відносин з державою	<ul style="list-style-type: none"> <li>– дотримання законодавства;</li> <li>– добросовісна звітність;</li> <li>виконання державних замовлень у зазначені строки;</li> <li>– уникнення хабарництва у взаємовідносинах із державними службовцями.</li> </ul>
Міжнародна етика	<ul style="list-style-type: none"> <li>– вироблення етичних стандартів, прийнятих у всьому світі;</li> <li>– врахування національної культури;</li> <li>– залучення місцевого персоналу;</li> <li>– підтримування країн, що розвиваються, шляхом розвитку фірм з конкурентними стратегіями;</li> <li>– дотримання відповідальності між країнами в умовах вимушеного закриття підприємств.</li> </ul>

**Причинами неетичної поведінки вважають:**

- недостатність законодавчої та нормативно-правової бази;
- значний обсяг «тіньової» економіки;
- конкурентну боротьбу, що відсуває на дальній план етичні міркування;
- чим більше прагнення звітувати про рівень прибутковості за дедалі коротші періоди, тобто в кожному кварталному звіті;
- відсутність належного стимулювання етичної поведінки керівників;
- загальне зниження ролі етики в суспільстві;
- певний тиск на рядових працівників з боку організації для пошуку компромісів між їхніми цінностями вищого керівництва;
- низькі моральні якості членів суспільства.

**Інструментами поліпшення етичності поведінки в організаціях можуть бути:**

- етичні стандарти (кодекси), які описують загальну систему цінностей, етичні правила, яких мають дотримуватися працівники компанії;
- комітети з етики, які роблять повсякденну оцінку практики з позиції етичних вимог. Деякі компанії замість таких комітетів, до складу яких включають авторитетних працівників, запроваджують посади адвоката з етики;
- соціальні ревізії, які проводять для аналізу й оцінки звітів і програм соціальної відповідальності компанії;
- навчання етичної поведінки керівників і рядових працівників.

У зарубіжній управлінській практиці вироблено низку спеціальних заходів і методів, спрямованих на формування здорової етичної основи трудових відносин:

- корпоративні кодекси, що є зведенням принципів і правил ділової поведінки, центральним елементом корпоративної етики;
- «карти етики» – набір етичних правил і рекомендацій, що конкретизують етичний кодекс корпорації для кожного співробітника компанії;
- етичні комітети, покликані виробляти етичну політику організації, а також розв'язувати конкретні етичні проблеми, що виникають у ході повсякденної практики;
- навчання співробітників і керівників етичній поведінці, які здійснюють, як правило, через семінари і короткострокові курси.

Доцільно відзначити значення загальнонаціональних і міжнародних регуляторів ділової етики і трудових стосунків. Міжнародні зведення правил ведення бізнесу ухвалили Організація Об'єднаних Націй, Міжнародна торгова палата і Організація економічного співробітництва і розвитку.

Прообраз світової системи етичних стандартів можна побачити в «Принципах ведення бізнесу» «Круглого столу Ко», які до сьогоднішнього дня набули загального визнання в міжнародному діловому співтоваристві. Здійснено спробу виробити єдиний кодекс поведінки для бізнесменів двох систем ділової поведінки, що істотно розрізняються: західної і східної (азійської).

Преамбула Декларації Ко констатує: «Закони і рушійні сили ринку є потрібним, але недостатнім керівництвом до дії.

Фундаментальними принципами виступають відповідальність за політику і дії у сфері бізнесу, повага до людської гідності та інтересів учасників бізнесу».

У стислому вигляді запропоновані принципи зводяться до: соціальної відповідальності бізнесу, створення суспільних благ, робочих місць; підвищення рівня життя клієнтів, службовців і акціонерів, а також населення загалом; модернізації технологій, методів виробництва, маркетингу і комунікацій; підвищення довіри до бізнесу; поваги до правових норм і забезпечення рівних можливостей у конкуренції; визнання верховенства етичних норм (деякі операції, дозволені законом, можуть бути неприйнятні з погляду моралі); сприяння вільному розвитку багатосторонньої торгівлі; шанобливого ставлення до навколишнього середовища; відмова від протизаконних дій (хабарництва, відмивання грошей, продажу зброї терористам, наркоторгівлі).

Особливо наголошують на моральних зобов'язаннях компаній і підприємців щодо ставлення до таких категорій осіб, як покупці, працівники, власники й інвестори, постачальники, конкуренти, локальне товариство.

Ці гіпернорми є такими, що превалюють над національними і корпоративними етичними кодексами і правилами.

Черговим рівнем у системі регуляторів етики бізнесу в корпорації виступають колективи співробітників корпорації, чия діяльність визначається моральним кліматом організації. У зв'язку з цим актуалізується проблема ролі керівників бізнес-організації. Її еволюція знайшла віддзеркалення ось в такому факті. Спочатку вищі управлінські пости і провідні позиції у розбудові проблем

управління обіймали інженери, що прагнули максимально раціоналізувати і механізувати виробництво.

Сучасне управління персоналом вимагає від керівника нових якостей. Він одночасно має бути далекоглядним стратегом, авторитетним лідером, соціальним партнером, сміливим новатором, духовним наставником.

Очевидно, що саме ціннісні уявлення самого керівника переважно визначають етичні норми й організаційну культуру підприємства. Етичні норми транслиуються «згори – донизу». Якщо керівництво порушуватиме положення кодексу, цілком логічно, що співробітники також його не виконуватимуть.

Здійснення з боку топ-менеджменту зворотного зв'язку з найнятими робітниками щодо питань стандартів, процедур, очікувань і функціонування підприємства – з другого боку, а з іншого – чесна, відкрита, своєчасна реакція співробітників на всі події, що відбуваються в організації, – це те, що дозволяє компанії вижити, і те, у що її керівники готові інвестувати кошти й увагу.

Критерії і концепція етичності компанії, прописані в етичних документах – положеннях про місію, цінності, кодекси, стандарти поведінки, ведення бізнесу, тільки тоді набувають легітимності і стають інструментом етичного менеджменту, коли вони відповідають індивідуальним мотивам кожного співробітника, спонукають його до моральної діяльності, підкоренню відчуттю обов'язку і затвердженню ідеалів добра і справедливості.

Етичні документи зазвичай запроваджують як єдині для всіх співробітників організації – незалежно від посади, стажу і тому подібного. Нехтування етичними нормами знецінює ідею.

Базовим обмеженням впровадження етичних норм у вітчизняні бізнес-організації виступає неможливість їх прямого адміністративного регулювання. Питання індивідуальних етичних настанов є занадто делікатною для безпосереднього втручання за допомогою директивних важелів, а кодекс, як правило, не передбачає юридичної відповідальності за його невиконання.

Впровадження етичних норм у діяльність вітчизняних бізнес-організацій може бути ефективним тільки за умов урахування сучасної української специфіки – фактора корупціогенності, недооцінки впливу етичних чинників на успішність бізнесу, нерозвиненості багатьох інститутів корпоративного управління в компаніях і, як наслідок, їх неготовності виходити на нові рубежі розвитку бізнесу, зокрема, пов'язані з впровадженням етичних стандартів і принципів корпоративної соціальної відповідальності.

Корпоративні кодекси можуть бути різні за формою викладу і рубрикації. Це залежить від специфіки конкретних галузей, регіонів, підприємств, преференцій керівництва тощо. Проте у змістовному плані в них має знайти віддзеркалення низка ключових принципів та ідей, які слід розглядати як провідні при визначенні бізнес-організації як етичної:

– принцип відвертості. Цілі, завдання і інші аспекти діяльності корпорації мають бути відкриті і ясні для співробітників, які повинні розуміти, що і навіщо вони роблять. Тільки в цьому випадку можливе формування ефективної мотивації праці. Цей принцип стосується і положень етичного кодексу, а також інших важливих корпоративних документів;

– принцип людської гідності. Слід пам'ятати, що будь-яка бізнес-діяльність, зрештою, здійснюється в ім'я людини, і в трудовому процесі не повинна ущемлятися її гідність. Це стосується як методів управління, так і практики безпосередніх міжособових контактів в організації;

– принцип співучасті. Йдеться про ухвалення рішень щодо важливих питань, що зачіпають гарантії і умови зайнятості, добробут співробітників тощо. Керівництву слід уникати односторонніх силових методів, «проштовхування» рішень. Інакше є ризик зіткнутися з опором працівників, який може набувати вельми витончених форм. Крім того, участь працівників в ухваленні або узгодженні рішень створює відчуття причетності і сприяє зміцненню ідеї «спільної справи»;

– принцип субсидіарності (доповненості). Він стосується розмежування компетенції між різними рівнями управління і процедурних аспектів внутрішньоорганізаційної діяльності. Принцип субсидіарності полягає в тому, що розв'язання будь-якої проблеми переміщується на інший, вищий рівень тільки після вичерпання власних регулювальних можливостей нижчої за рангом інстанції. Це означає невтручання вищих за рангом структур, функціонування не за принципом їхньої всесильності, а за принципом доповнення.

Корпоративний кодекс лише перший, але дуже важливий крок на шляху формування етики трудових відносин в організації. Не варто будувати ілюзій, що сам факт його ухвалення створить здоровий психологічний клімат і гармонізує трудові стосунки.

Сьогодні багато корпоративних кодексів так і залишаються деклараціями, і ухвалюють їх у певні моменти, наприклад, перед виходом компанії на зарубіжні ринки або в процесі залучення західних інвесторів.

Отже, в основі етики менеджменту повинна бути координація, а по можливості і гармонізація інтересів. Природно, якщо це здійснюється етичними засобами і в ім'я морально виправданої мети. Тому менеджмент слід постійно перевіряти етичною рефлексією, реабілітуючи мотиви вступу до нього. При цьому зробити етично правильний вибір і ухвалити індивідуально рішення часто справа зовсім не проста.

Ринкові відносини надають свободу вибору, але разом з тим збільшують кількість варіантів рішення, породжують комплекс моральних дилем, що чекають ділових людей на кожному кроці в процесі їх діяльності і спілкування.

Норми моральності, що склалися, є результатом тривалого за часом процесу становлення взаємин між людьми. Без дотримання цих норм неможливі політичні, економічні, культурні відносини, бо не можна існувати, не поважаючи один одного, не накладаючи на себе певних обмежень.

Правила етикету вироблені сторіччями і спрямовані зокрема на запобігання конфліктів і поліпшення стосунків між людьми. Ділова людина, яка діє за правилами етикету, справляє якнайкраще враження на оточення, не докладаючи до цього додаткових зусиль і зберігаючи при цьому власну чесноту.

Організаційна етика накладає на бізнес систему обмеження, що являють собою суму морально-етичних правил і традицій, що склались у цьому суспільстві.

**Етика бізнесу** – ділова етика, що базується на чесності, відкритості, вірності даному слову, здатності ефективно функціонувати на ринку відповідно до чинного законодавства, встановлених правил і традицій.

Репутація фірми утворюється із простої суми прикладів гідної поведінки її співробітників, яку демонструють:

- стосовно до майна фірми;
- в ситуаціях, коли стикаються різні інтереси;
- при встановленні зовнішніх ділових зв'язків;
- при роботі з державними установами;
- у взаємовідносинах із клієнтами і конкурентами;
- в делікатних ситуаціях, коли перед співробітниками фірми стоїть проблема вибору: оприлюднити чи зберегти в таємниці приклад порушення колегами внутрішньофірмових правил та норм.

**Організаційна етика** є моральною категорією, що охоплює різноманітні форми діяльності фірми, і її не можна викласти за допомогою певного переліку правил поведінки і спілкування.

Організаційна етика своєї завершальної форми набуває у вигляді ділового етикету, який загалом можна охарактеризувати як основу кодексу поведінки, прийнятого в бізнес-середовищі.

Використовуючи норми і правила організаційної етики, ми можемо прогнозувати поведінку колег і самі стаємо передбачувані, що допомагає ефективно організувати процес управління. Дуже важливо вивчати всі складники ділового етикету в бізнесі, оскільки, крім єдиних норм і правил, у ньому існує чимало національних і культурних поправок, досить значних у ділових відносинах.

Як не заблукати в цьому морі національних відмінностей? Як уникнути посмішок, пов'язаних із сліпим копіюванням чужих манер?

Найкращі помічники тут – такт і вірність національному менталітету і бізнес-етикетові.

Бізнес-етикет – поняття досить містке і не обмежується питаннями ділової субординації і переговорним процесом. Основними складниками бізнес-етикету є:

1. Правила привітання.
2. Правила звертання.
3. Правила відрекомендування.
4. Організація ділових контактів (переговорів, зустрічей, прийомів, ділового листування).
5. Ділова субординація.
6. Рекомендації щодо формування зовнішнього вигляду ділової людини.
7. Етичні норми грошових відносин.
8. Правила обміну подарунками і сувенірами.
9. Прийнятність чайових.



До поняття службового (ділового) етикету входять норми і звичаї, які регулюють культуру поведінки людини в суспільстві.

**Службовий (діловий) етикет** – це сукупність правил, пов'язаних з умінням тримати себе в суспільстві, зовнішньою охайністю, правильністю побудови бесіди і ведення листування, грамотністю і ясністю викладу своїх думок, культурою поведінки за столом і в інших ситуаціях ділового і світського спілкування.

Загальна тенденція, що характеризує сучасний етикет, – його демократизація, позбавлення від зайвої ускладненості і химерності, прагнення до природності і розумності. Ця тенденція, проте, не відмінняє всієї суворості й обов'язковості застосування етикету, наприклад, у такій сфері, як міжнародне спілкування, де відступ від загальноприйнятих норм може завдати збитку і країні, і її представникам.

Що стосується ділового (службового) етикету, то він ґрунтується на тих самих етичних нормах, що і світський.

Науковці, відзначаючи взаємозв'язок ділового і світського етикетів, виділяють такі загальні для них етичні норми:

- ввічливість – вираз поважного ставлення до людини. Проявляти ввічливість – значить, бажати добра людині. Суть ввічливості – доброзичливість; коректність або вміння тримати себе завжди в рамках пристойності, навіть в конфліктній ситуації;

- тактовність – відчуття міри, перевищивши яке, можна образити людину або не дати їй «зберегти репутацію» в скрутній ситуації;

- скромність – стриманість в оцінці своїх чеснот, знань і становища в суспільстві;

- вдячність – здатність скоювати безкорисливі вчинки, не допускати приниження заради матеріальної або іншої вигоди;

- точність – відповідність слова ділові, пунктуальність і відповідальність при виконанні взятих зобов'язань в діловому і світському спілкуванні.

Сьогодні організаційна етика є ключовим елементом, який об'єднує людей в єдиний соціальний організм (людське співтовариство). Під впливом організаційної етики діяльність персоналу організовується не так за допомогою наказів або компромісів, як завдяки внутрішній узгодженості орієнтирів і прагнень співробітників. Підприємство, колектив якого єднає світогляд і ціннісні настанови, стає найгармонійнішою і найдинамічнішою формою бізнес-співтовариства.

## Тема 10. ЕФЕКТИВНЕ ЛІДЕРСТВО

### Основні питання:

10.1. Моральність на робочому місці та роль лідера.

10.2. Корпоративна культура в системі управління персоналом підприємства.

10.3. Мистецтво слухати.

### 10.1. Моральність на робочому місці та роль лідера

Особисті позитивні якості лідера є взірцем для наслідування і предметом поваги з боку його оточення. Вироблення організаторських, управлінських якостей лідера – проблема його власного навчання і виховання.

Лідер передає своєму оточенню знання, навички, моральні цінності. Лідер має задовольняти інтереси та потреби членів групи, не виходячи за межі права і цивільних норм, щоб не зробити своє оточення залежним від власних благодіянь. Велике значення має здатність лідера відчувати настрої людей, виражати їхні інтереси, знати і задовольняти їхні потреби.

Успіх чи невдачу лідера члени малої групи схвалюють дуже емоційно. Успіх лідера викликає почуття гордості та захоплення, а невдача – засмучення і розчарування, тому лідер має завжди пам'ятати, що настрої членів малої групи залежить і від нього особисто, від його особистого успіху, особистих досягнень.

Для лідера слід сформулювати і згуртувати колектив чи групу, визначити її цілі, поставити перед людьми, які входять до складу групи, потрібні завдання, визначити засоби та виявити резерви досягнення мети, забезпечити контроль за виконанням.

При гарному настрої група працює успішніше, досягає кращих результатів з меншими зусиллями. **Завдання лідера** – якомога менше помилятися, досягати успіху, що сприятиме ефективності роботи всієї групи.

Лідерство передбачає певний характер його найближчого оточення. Його слід відбирати за діловими, професійними ознаками, а не тільки за особистою відданістю лідерові, що хоча й важливо, але недостатньо для здійснення сучасної технічної чи управлінської політики. Однодумність, взаєморозуміння, інтерес до справи, взаємна довіра, знання сфери діяльності, здатність виконати вимоги, які висунув лідер, дають право його оточенню посідати гідне місце в групі.

Привабливими для оточення є можливість особистої службової кар'єри, визнання в групі, близькість з авторитетною особистістю, якою є лідер. Оточення лідера має чітко уявляти свою соціальну роль і обов'язки в групі. У самому ж лідері ніби концентруються якості його оточення, тому він і зацікавлений у підборі людей, які перевершують його за якимись особливими якостями – професійними чи особистісними.

Взаємовідносини лідера та його оточення – важливий аспект лідерської організації влади. Цілеспрямованість, принциповість, усвідомлення особистої відповідальності перед групою, якою керує, розуміння її завдань і запитів є

невід'ємними якостями лідера. Вони мають бути вироблені у членів групи, бо саме вони й об'єднують лідера з його оточенням.

Лідер має навчитися ухвалювати рішення, уникати не вигідних ситуацій чи, навпаки, створювати вигідну сукупність обставин. Він повинен уміти виносити користь із найневигідніших ситуацій. Справжнього лідера відрізняє особливе мистецтво – перетворювати на своїх союзників прихованих чи навіть явних супротивників.

Лідер не може і не повинен боятися ризику, чекати гарантованого успіху чи, навпаки, покладатися на випадкову перемогу. Лідер має навчитися переборювати непередбачені ускладнення, маневрувати, бути готовим до тимчасових невдач. Він повинен постійно бути націлений на рух вперед, крок за кроком, але тільки вперед.

Сьогодні відчувається гостра потреба в новому поколінні лідерів зі стратегічним мисленням, неординарним баченням ситуацій, впевненістю в успіху. Люди, які не бояться ризику, здатні очолити організації, дуже потрібні країні.

Лідери-новатори покликані ефективно розв'язувати і старі, і нові проблеми методами, що відповідають сучасним вимогам.

Формування лідера, його ріст, авторитет починаються з малої групи. Ось чому так важливо зрозуміти основні принципи появи та виховання сучасних лідерів, джерела яких в малих групах.

Виховання лідера і його самовиховання полягає у виробленні вміння вести за собою людей, установлювати стосунки з ними і на цій основі організувати управління.

Справжнього лідера відрізняють не честолюбство, бажання й уміння виділитися із загального середовища, щоб показати свою вищість, а справжнє природне право сильної, вольової, професійно-грамотної й водночас інтелектуальної особистості вести за собою людей.

Лідер повинен бути головою своєї групи, провідником ідей, що сприяють розвитку групи і відповідають інтересам її членів.

Суспільство має бути уважне до проблем лідерства і нести відповідальність за підготовку та виховання лідерів. Навчання господарського управління (менеджменту) створює умови для підготовки людей, здатних не тільки очолювати малі групи, окремі організації чи об'єднання, асоціації, але й обіймати в державі високі політичні посади.

Навчання та виховання лідерів – це й передача знань, досвіду аналізувати ситуацію, розвиток управлінських навичок і виховання відповідальності; навчання різних стилів управління; спілкування з людьми, вміння використовувати різні засоби і прийоми керівництва.

**Поведінка лідера** – найскладніший, прихований від людей бік влади. На кожному щаблі влади, в будь-якій її ланці, малій групі, організації, установі є свої піраміди влади, що керують ними.

Скрізь є група відповідальних керівників, які становлять адміністрацію, чи апарат влади. Керівники, які очолюють адміністрацію, ведуть за собою

підлеглих, звідси і походить поняття «лідер» – «той, що веде» чи «той, що йде попереду».

Дуже важливо зрозуміти, як лідери впливають на інших. Деякі лідери використовують свою позиційну владу. Інші в цьому не мають потреби, тому що наділені такими особистісними характеристиками і так будують свої стосунки з членами групи, що викликають у них потрібний ентузіазм і бажання йти за лідером. Такий тип лідерства названо мотиваційним, тому що він ґрунтується на позитивних прагненнях і стимулює своє оточення до досягнення запропонованих цілей.

Сучасний німецький дослідник проблеми лідерства Г.Хекхаузен здійснив ряд спроб систематизувати дані, накопичені при вивченні мотивації. Автор внаслідок проведення досліджень довів, що перевага – компонент потреби в досягненні, а сила – компонент потреби у владі. Перевага і сила впливають на характеристики лідерів, пов'язані з мотивацією послідовників.

Мотиваційне лідерство має три найважливіші компоненти, це:

- 1) демократичне ухвалення рішення;
- 2) орієнтація на результат;
- 3) орієнтація на групу.

Мотиваційний лідер задає тон колективній роботі, консолідує учасників групи навколо спільної мети і створює в них почуття співпричетності у виконанні спільного завдання.

Науковцями було проведено дослідження і виявлено дев'ять дійових тактик впливу мотиваційного лідера на оточення, це:

1. Раціональне переконання. Суб'єкт використовує логічні аргументи й очевидні докази, щоб переконати об'єкт, що його пропозиція чи вимога є реальною і приведе до досягнення мети об'єкта.

2. Спонукальний вплив. Суб'єкт викладає вимоги та пропозиції, які викликають ентузіазм об'єкта, звертаючись до значущих для нього цінностей та ідеалів.

3. Консультація. Суб'єкт шукає варіант участі об'єкта в плануванні та діяльності, з'ясовує, у проведенні яких перетворень участь об'єкта буде прийнятна та ефективна, виробляє вимоги з урахуванням пропозицій і інтересів об'єкта.

4. Дружнє ставлення. Суб'єкт використовує похвалу, дружнє ставлення чи гарний настрій об'єкта для позитивного ставлення останнього до його прохання.

5. Персональне звернення. Суб'єкт звертається безпосередньо до почуттів вірності і дружби, якщо хоче просити про що-небудь.

6. Обмін. Суб'єкт пропонує обмін, схвалює, вказує на готовність обмінятися послугами трохи пізніше чи обіцяє деякі вигоди, якщо надана допомога буде сприяти виконанню спільного завдання.

7. Коаліційна тактика. Суб'єкт звертається по допомогу до інших, щоб переконати об'єкт діяти в інтересах групи.

8. Правова тактика. Суб'єкт установлює законність вимог, покладаючись на наявність певних повноважень чи прав відповідно до інструкцій, правил і традицій.

9. Тиск. Суб'єкт використовує жорсткі вимоги, погрози, часті перевірки чи постійні нагадування, щоб змусити об'єкт виконати поставлені завдання.

Дослідженням встановлено, що серед дев'яти тактик впливу лідерів на підлеглих найчастіше використовували раціональне переконання, спонукальний вплив і консультацію. Тиск, правова та коаліційна тактика менш дієві у мотиваційного лідера. Дружнє ставлення, обмін і персональне звернення помірно ефективні.

Основною етичною вимогою, якої слід дотримуватись у службових взаєминах, є збереження гідності людини незалежно від того, яке місце вона посідає в ієрархічній структурі.

Спілкуючись у процесі колективної професійної діяльності, люди часом травмують одне одного, а моральні травми часто страшніші за фізичні. Одна з японських газет свого часу провела інтерв'ю з президентами великих компаній стосовно того, які якості й стандарти поведінки повинен мати керівник.

Було названо такі:

- широту поглядів і глобальний підхід до проблем;
- перспективне передбачення і гнучкість;
- ініціативність і рішучість, особливо в умовах ризику;
- завзятість у роботі та безперервне навчання.

Серед особистісних якостей відзначалися такі:

- вміння чітко формулювати цілі та настанови;
- готовність вислуховувати думки інших;
- неупередженість, безкорисливість і лояльність;
- здатність повністю використовувати можливості підлеглих
- правильною їх розстановкою та справедливим ставленням до них;
- особиста привабливість;
- здатність згуртувати людей і створювати їм сприятливу атмосферу.

Більшість якостей особистості керівника стосується саме моральних вимог. Ці вимоги у практичній діяльності керівника передбачають, що він дотримуватиметься правил службового етикету. Керівник перебуває в центрі уваги, його знають усі, про нього говорять усі, з нього беруть приклад інші. Не випадково американці кажуть, що краще витратити десять тисяч доларів на пошуки розумного, вихованого менеджера, який уміє працювати з людьми, аніж потім витратити сто тисяч доларів через поганого керівника, який не може встановити нормальні стосунки з працівниками й клієнтами.

Отже, керівник-лідер не повинен виявляти особистих симпатій чи антипатій, провокувати ситуації, що можуть призвести до міжособистісних ексцесів (пересудів, взаємних випадів, істерик тощо). Вихований, інтелігентний керівник завжди перший вітається з підлеглими. Якщо він зустрічається з жінкою або з людиною, старшою за віком, він також вітається першим. Якщо до керівника в кабінет заходить інша людина, яку він викликав (або навіть не

викликав), він пропонує їй сісти. Якщо керівник веде бесіду з підлеглим, він не повинен довго розмовляти по телефону чи мовчки переглядати папери. Якщо розмову закінчено, керівник може перший встати з-за столу, щоб дати зрозуміти це іншому. Керівник не повинен припускатися грубощів, принижувати людську гідність підлеглого. Якщо керівник пообіцяв щось зробити, то обов'язково і своєчасно мусить це зробити, а якщо ж не виходить, то слід перепросити і пояснити причину.

Керівник-лідер повинен завжди пам'ятати, що недоброзичливе або образливе слово боляче вражає людину і вона ще довго через це страждатиме. Саме образа нерідко провокує виникнення конфлікту. Але якщо це вже сталося, то інтелігентна людина-керівник не забуде вибачитися перед підлеглим. Поведінка керівника, його ставлення до роботи і людей є прикладом для підлеглих. Добре, якщо керівник уміє усміхнутись іншому, має почуття гумору, вміє гарно вдягтися, говорить чітко і дохідливо.

Якщо керівник-лідер не береже свого часу, то його підлеглі ще більше не цінують свого та його часу.

Керівникові доводиться не тільки заохочувати підлеглих до роботи, а й накладати на них стягнення. Якщо він при цьому керується справедливістю, підлеглий – хоча йому і не подобається бути покараним – поважатиме керівника. Якщо керівник не вміє слухати підлеглих, то навряд чи вони захочуть звернутися до нього з пропозицією чи підтримати його у важкій ситуації.

Зрілий вік і зрілість розуму, досвід і знання – вдале поєднання для лідера. Не завжди лідером може бути тільки літня, навчена життєвим досвідом людина. Сьогодні проявляються тенденції «омолодження» лідерства, які слід вважати сприятливим явищем, бо саме молодості притаманні ризик, розкутість дій, відсутність боязні наслідків тощо.

Керівник-лідер надає роботі свої особисті риси і манеру поведінки. Індивідуальні потреби, родина, релігійні переконання – всі ці фактори формують систему цінностей лідера.

Ухвалюючи етично правильні рішення, лідер орієнтується насамперед на окремі особистісні характеристики, такі, як власне його впевненість у своїх силах, розвинуте почуття незалежності.

Одна з найважливіших особистих характеристик лідера – стадія його морального розвитку (табл. 10.1).

На стадії попереднього розвитку людей цікавлять насамперед зовнішні вигоди і покарання, адже підкорення владі ґрунтується на загрозі негативних наслідків у разі непокори. В організаційному змісті цій стадії відповідають керівники, що використовують авторитарний чи примусовий стилі керівництва, а також менеджери, які орієнтуються на гарантії виконання окремих завдань.

На другій стадії загального розвитку люди адаптуються до очікувань позитивної поведінки колег (родини, друзів, громади). Найкращим способом досягнення мети стає спільна робота в групах. Найадекватнішим стилем лідерства стає заохочення взаємодії та кооперації.

## Стадії морального розвитку особистих характеристик лідера

Перша стадія – попередній розвиток	Друга стадія – загальний розвиток	Третя стадія – подальший розвиток
Виконує правила, щоб уникнути покарання	Живе відповідно до очікування оточення	Наслідує індивідуальні принципи добра і справедливості
Дії служать особистим інтересам	Виконує зобов'язання, які покладає на нього соціальна система	Усвідомлює, що цінності інших людей відрізняються від його власних, і шукає неординарні розв'язання етичних дилем
Слухняність заради самого себе	Дотримується законів	Дотримується балансу між особистими і індивідуальними інтересами
Стили лідерства: авторитарний/примусовий	Той, що направляє/натхненний, орієнтований на командну працю	Той, що трансформується, чи обслуговувальний
	Спільна робота в групах	Робітники отримують додаткові повноваження, беруть участь в управлінні

На стадії подальшого розвитку, люди керуються насамперед внутрішніми цінностями і нормами, у багатьох випадках ігноруючи правила і закони, що вимагають порушення цих норм.

Внутрішні цінності стають важливішими, ніж навіть істотні зовнішні. На цьому вищому рівні розвитку керівники використовують трансформаційний чи обслуговуючий стилі лідерства, увага концентрується на потребах послідовників і стимулюванні інших до самостійного мислення, розв'язання проблем, що виникають, виходячи з принципів моралі. Для цього рівня характерне володіння владою, коли працівники одержують право конструктивної участі в управлінні організацією.

Переважає більшість індивідів перебуває на другій стадії розвитку, а третьої стадії морального розвитку досягають близько 20%. Їхні дії автономні, завжди ґрунтуються на етичних принципах, незалежно від очікувань інших як усередині, так і поза організацією. Такі люди ухвалюють етично коректні

рішення, навіть якщо вони мають негативні наслідки, насамперед для них самих.

До факторів, що зумовлюють потребу відповідності поведінки керівників-лідерів вищим етичним рівням, відноситься вплив на мораль і культуру організацій процесів глобалізації.

Керівники мають виробляти в собі сприйняття і відкритість стосовно інших, невідомих їм систем. Міжнародні альянси й об'єднання компаній тільки збільшують число проблем, зв'язаних з моральними цінностями. Наприклад, у багатьох країнах, що розвиваються, хабарництво вважається нормальною практикою ведення бізнесу. «Підмазка», скажімо, митника – обов'язкова, адже він сприймає ці гроші як невід'ємну частину своєї зарплати. Якщо компанія відмовляється грати «за правилами» – тим гірше для компанії. На щастя, у багатьох країнах ситуація поступово, але дуже повільно змінюється.

Багато керівників приділяє велику увагу проблемам поліпшення морального клімату в колективі, а також підвищенню його чутливості до соціальних проблем. Експерти з питань моралі кажуть, що керівник зобов'язаний створювати і підтримувати такі умови праці, в яких люди поведуться як люди.

Директор, менеджери підприємства мають відкрито і впевнено підтримувати норми моральної поведінки. Прихильність моральним цінностям слід декларувати під час виступів, у директивах. Але особливу роль грають дії менеджменту. Якщо керівництво приносить мораль в жертву нетривалим інтересам, в організації миттєво поширюються чутки про це. Подальші клятви в прихильності моральним ідеалам марні. Отже, поведінка керівника-лідера задає тон усій організації.

Науковці не можуть пояснити, чому жінки сприймають соціальні реалії по-своєму, інакше, ніж чоловіки, й тому постійно вважають їх особами нижчого рівня розвитку.

Дослідниця Керол Джелман запропонувала розширити сферу моральної поведінки, долучивши відповідальність і турботу про близьких. Жінки сприймають важливі моральні аспекти проникливіше, ніж чоловіки, і ухвалюють моральне рішення, спираючись не на принцип «добре – погано», а на принцип «не зашкодь». Зазвичай жінки відчують правильність рішення інтуїтивно. Це пов'язано з природними задатками. Таким чином, жінки ідеально підходять для обслуговуючого стилю лідерства, якого найбільш потребують сучасні організації.

Багато колективів ухвалюють свої моральні кодекси – це формальний виклад етичних і соціальних цінностей організації. Він покликаний донести до співробітників принципи, яких дотримується колектив. Як правило, моральний кодекс підприємства базується на заявлених принципах організації, або в ньому викладено її політику. Заявлені принципи визначають цінності організації і загалом описують її обов'язки, якість продукції, ставлення до працівників.

Першим універсальним кодексом, що уособлював собою набір загальнолюдських цінностей, можна назвати зведення релігійних правил (зокрема, десять Божих заповідей у Старому Заповіті).



Кодекс етики в бізнесі – це зведення моральних принципів, моральних норм і правил поведінки однієї особи або групи осіб, що визначає оцінку їхніх дій з погляду взаємовідносин з іншими суб'єктами бізнесу, стосунків у колективі і в суспільстві на основі дотримання моральних норм і принципів, які вони поділяють.

На сучасних підприємствах і в організаціях розробляють кодекси спілкування та поведінки працівників. У науці найчастіше вживають поняття «етичні кодекси». Вчені виділяють такі типи етичних кодексів:

- кодекси, які регулюють документ з докладно розробленими правилами, включаючи санкції, передбачені в разі порушення кодексу (наприклад, контракти);

- соціальні кодекси, які регулюють зобов'язання перед клієнтами, вкладниками, акціонерами, співробітниками і т. д.;

- корпоративні кодекси, які охоплюють положення про цінності організації, її філософію та цілі (викладають основи корпоративної культури);

- професійні кодекси, які визначають міжособистісні стосунки в організації і погоджують інтереси працівників та організації (наприклад, угоди, які укладають між адміністрацією та профспілкою).

Заявлена політика – це загальний опис порядку дій підприємства та її співробітників, що гарантує врахування таких прав:

1. Права на свободу згоди. Вплив на іншу людину припустимий тільки в тому разі, якщо вона вільно дає дозвіл на нього.

2. Права на приватне життя. Поза роботою людина може робити те, що їй хочеться, і має право контролювати всю інформацію, що стосується її особистого життя.

3. Права на свободу совісті. Людина вільна утриматися від виконання будь-якого наказу, що суперечить її моральним чи релігійним нормам.

4. Права на свободу слова. Людина може обґрунтовано критикувати етичність і юридичну обґрунтованість дій інших людей.

5. Права на належну поведінку. В людини є право бути неупереджено вислуханою і право на чесне поводження з нею.

6. Права на життя і безпеку. Людина має право на захист життя, здоров'я і безпеки.

Ефективний керівник-лідер забезпечує моральне здоров'я колективу, суть його полягає у відповідності моральних цінностей колективу моральним цінностям суспільства, у захопленості соціально-економічними завданнями, що постають перед організацією, у свідомій трудовій і виконавській дисципліні, у моральному задоволенні від спілкування, спільної трудової діяльності.

Створювати моральні підвалини етичного піклування означає формувати високі моральні цінності, механізм моральної саморегуляції, захищеності й зацікавленості, моральної творчості й комфорту, а також сприймати моральний досвід колективу: моральні стереотипи, очікування-домагання, традиції і навички.

Сучасний менеджмент охоплює моральну соціалізацію – самостійне засвоєння людиною життєвого досвіду, самонабуття соціальних якостей, її

адаптацію до навколишнього середовища. До цієї ж групи заходів входять забезпечення сучасного рівня техніко-технологічного оснащення трудового процесу, раціональна організація, нормування й оплата праці, естетика робочої обстановки, активна участь у соціальній діяльності, духовна атмосфера в групі, громадська думка, настрої, етичні смаки, духовні цінності, морально-психологічний клімат взаємовідносин.

## **10.2. Корпоративна культура в системі управління персоналом підприємства**

Корпоративну культуру підприємства слід розглядати як стратегічний інструмент, що дозволяє орієнтувати всі його підрозділи та всіх працівників на загальні цілі, підвищувати ініціативу персоналу, забезпечувати відданість загальній справі, полегшувати спілкування.

Корпоративна культура впливає як на процес управління персоналом, так і на роботу підприємства загалом. Що вищий рівень корпоративної культури, то в меншій мірі персонал має потребу в чіткому регламентуванні діяльності, в директивах, настановах, детальних схемах і докладних інструкціях.

У теперішній час не існує єдиного підходу до трактування поняття «корпоративна культура». Корпоративна культура виявляється у філософії та ідеології управління, ціннісних орієнтаціях, віруваннях, очікуваннях, нормах поведінки.

Корпоративна культура регламентує поведінку людини і дає можливість прогнозувати її реакцію в критичних ситуаціях. Виділяють три рівні корпоративної культури. При цьому кожен наступний рівень є все менш очевидним.

Найвищий, поверховий рівень корпоративної культури становлять видимі об'єкти, артефакти культури: манера вдягатися, правила поведінки, фізичні символи, організаційні церемонії, розташування офісів. Усе це можна побачити, почути або зрозуміти, спостерігаючи за поведінкою працівників підприємства.

Другий рівень корпоративної культури становлять виражені у словах і справах працівників підприємства загальні цінності та переконання, які свідомо поділяють і культивують члени підприємства, які виявляються в їхніх розповідях, мові, використовуваних символах тощо.

Деякі цінності закладено в корпоративній культурі так глибоко, що робітники просто їх не помічають. Ці базові, основні переконання і становлять сутність корпоративної культури. Саме вони управляють поведінкою і рішеннями людей на підсвідомому рівні.

Корпоративна культура сучасних прогресивних підприємств ґрунтується на припущенні, що кожен працівник прагне на високому рівні виконувати доручені йому обов'язки. На таких підприємствах робітники мають більшу волю і більшу відповідальність, колеги довіряють один одному і працюють спільно. Базові припущення найчастіше виникають з основних переконань засновника підприємства або його перших керівників.

Корпоративна культура формується на базі організаційної культури і повною мірою пояснює всі складники управління підприємством: стратегію, цілі, ринкові ніші, стан продуктивності праці, якості товарів, ставлення до споживачів, конкурентів тощо.

**Сутність корпоративної культури** в системі управління персоналом підприємства визначають загальнолюдські цінності, об'єднання інтересів персоналу (співробітництво, новаторство, довіра тощо) з корпоративними інтересами (завоювання сегмента на ринку підвищення конкурентоспроможності тощо) та реальні ринкові вимоги до управління підприємством (пріоритет споживача, якість роботи та ін.) і вимоги до персоналу (відданість підприємству, акцент на почутті спільності, причетності до загальної справи підприємства та ін.).

**Метою корпоративної культури** є формування поведінки персоналу, що сприяє досягненню цілей підприємства за умови розв'язання таких завдань, як:

- розвиток у персоналу почуття причетності до справ підприємства;
- заохочення залучення персоналу до спільної діяльності на благо підприємства;
- зміцнення стабільності системи соціальних відносин;
- підтримка індивідуальної ініціативи працівників;
- надання допомоги персоналу в досягненні особистого успіху;
- делегування відповідальності;
- зміцнення корпоративної родини (привітання персоналу із сімейними, трудовими святами, подіями тощо).

У цій роботі величезна роль належить керівникові-лідеру, його особистій культурі та вмінню працювати з персоналом. Формування корпоративної культури здійснюється на принципах безперервності й тривалого впливу.

Сила корпоративної культури – це характеристика, що описує її стійкість та ефективність у протистоянні іншим тенденціям і визначається певними показниками:

1) вагою корпоративної культури (кількість важливих припущень, які поділяють працівники, розчленованість ухвалень про корпоративну культуру, конкретизація окремих її елементів);

2) поділянням корпоративної культури (кількість працівників, що поділяють принципи корпоративної культури);

3) ясністю пріоритетів корпоративної культури (визначеність, обґрунтованість варіантів поведінки в різних ситуаціях).

На сучасних прогресивних підприємствах, де керівник-лідер розуміє і приймає корпоративну культуру, є спеціальні підрозділи, що відповідають за розробку програм корпоративної культури, їхнє впровадження; контроль, реалізацію; впровадження у свідомість персоналу вищих цінностей підприємства; створення на підприємстві сприятливої атмосфери для сприйняття корпоративної культури; формування лояльності персоналу до

керівників підприємства; розробку нормативних принципів поведінки персоналу; формування системи цінностей і мотивації персоналу, потрібних для забезпечення успішної діяльності підприємства; розвиток у персоналу вигідної для підприємства економічної і соціальної поведінки.

### 10.3. Мистецтво слухати

Науковці сучасності сходяться на думці, що найважливішими цінностями лідера є сумлінність, енергія, високий інтелект, упевненість у собі, готовність до сприйняття досвіду, професійна компетентність, емоційна стійкість, повага до людей, комунікабельність.

Водночас вони підкреслюють, що лідерство – це не стільки риси характеру, як спосіб життя: по-перше, розуміння своїх особистих сильних і слабких сторін; по-друге, взяття ролі та обов'язків, завдяки яким встановлюються особливі стосунки з іншими.

Сучасні керівники-лідери повинні мати все, що приносило б їхній діяльності успіх. Умовами для цього є трансформація комунікацій; зміна ставлення до людських ресурсів; зміна мотивації; зміна ставлення до команди; зміна ставлення до організаційного розвитку; зміна робочого місця; зміна структури. Саме трансформація комунікацій та зміна взаємин між людьми є провідними. І це не дивно, адже слухати не вміє приблизно дев'ять осіб із десяти.

Керівникові, віддаючи розпорядження чи просто спілкуючись з підлеглими і при цьому залишаючись впевненим у своїй правоті, важливо вміти дослухатися й до оточення. За вмінням слухати можна судити про такі людські якості, як терплячість, розсудливість, поміркованість та повага до співрозмовника. Вміння слухати не слід розуміти лише як спроможність не перебивати людину.

Природа дала людині два вуха, але тільки один язик, тонко натякнувши, що краще більше слухати, ніж говорити. Щоб слухати, потрібно вухами сприймати сенс, а також вловлювати почуття мовця. Люди, які не вміють слухати, отримують менше інформації для ухвалення виважених рішень. Щоб розвинути вміння слухати, оцініть своє спілкування з іншою людиною після завершення розмови.

Правильно обрана тактика слухання сприяє ефективності взаємодії співрозмовників. Вміння слухати полягає не лише в готовності віддати свою увагу співрозмовникові та у створенні відповідних – потрібних умов для бесіди. Надавши людині можливість говорити, просто спокійно слухайте те, що вона хоче вам сказати. Не переривайте співрозмовника, дайте йому закінчити речення, думку. Не займайтеся вгадуванням того, що він скаже далі. Не думайте, про що потім скажете ви.

Ваше завдання слухати, а отже:

- намагатися зрозуміти думку /позицію співрозмовника;
- ставити запитання для повнішого розуміння і використовувати відповідні фрази для заохочення співрозмовника («Чи не могли б Ви пояснити

це детальніше»; «Що точно означає...?»; «Я розумію»; «Цікаво»; «Дійсно?!» тощо);

– показати, що ви зрозуміли сказане, і ваш співрозмовник побачить, що ви правильно сприйняли його слова;

– уникати негативних відповідей та зауважень, які можуть змусити співрозмовника припинити бесіду («Ми вже чули про це»; «Навіщо знову про одне і те саме?»);

– робити паузу перед тим, як щось сказати. Це допоможе вам уникнути можливості сказати щось небажане, що «зірвалося з язика», а також зменшить вірогідність переривання співрозмовника, який ще не закінчив свою думку;

– слухати цілеспрямовано. Намагайтеся сприймати співрозмовникові слова з якнайбільшим непідробним інтересом. Цікавтеся людиною, з якою розмовляєте. Шукайте в почутому корисну для вас або для когось іншого інформацію. Якщо вибудете знати, що за деякий час повторите почуте колезі/друзям/ знайомим і т. д., ви слухатимете співрозмовника уважніше;

– за потреби занотовувати почуте (якщо є така можливість). При цьому майте на увазі, що деякі люди починають нервувати і не можуть вільно викласти свою думку, коли бачать, що їхні слова записують. Тому для зменшення подібного напруження можна сказати: «Це така хороша ідея, я не хотів би її забути». Китайське прислів'я каже: «Найгірше чорнило краще, ніж навіть дуже хороша пам'ять»;

– встановити емоційний контакт зі співрозмовником. Для цього варто повторювати – «віддзеркалювати» такі елементи поведінки іншої особи, як жести, позу, тон голосу, часто вживані слова і фрази, а також вираз обличчя. Звичайно, робити це слід помірковано, так, щоб у співрозмовника не склалося враження, що його передражнюють.

Уміння слухати є найважчим. Ліон Фейхтвангер стверджував, що людині потрібно два роки, щоб навчитись говорити, і 60 років, щоб навчитись слухати.

Слухання є однією з основних ланок процесу спілкування. Від його ефективності залежить ефективність спілкування. Потрібно також вміти «слухати» і самого себе.

Що ж заважає слухати?

1. Перенавантаження власними проблемами, відволікання на свої сторонні думки.

2. Поспішність суджень. Дослідження показали, що у 70% випадків людина слухає уважно лише перші дві хвилини, а потім подумки каже собі: «Все ясно» чи «Все неправильно!» і далі вже не дослуховує.

3. Критичність, негативність сприйняття і мислення іншої особи. Увага часто спрямована на помилки, недоліки мови і поведінку того, хто говорить, і значно менше – на щось нове, цінне, корисне.

4. Упередження проти того, хто говорить. Наприклад: – Що він такий молодий і некомпетентний може сказати розумного?

5. Прагнення самоствердження. Інколи партнери зайняті обміркуванням своїх реплік, порад і зауважень, а не слуханням співрозмовника.

Німецький соціолог П. Вальфіш-Рулен навіть сформулював 26 аргументів мовчання. Наводимо деякі з них:

- якщо співрозмовник роздратований, то краще промовчати, щоб не дратувати його більше. Сперечатися з роздратованою людиною – все одно, що підливати пальне у вогонь;
- помовчіть, якщо ви довго говорили – дайте сказати іншим;
- якщо вам дали слово, а те, що ви хотіли сказати, вже висловили інші, відмовтесь від зайвого повторення;
- коли хочеться поговорити про власні справи, а вас слухають сторонні люди, яких це не цікавить, промовчіть;
- якщо ви недостатньо компетентні в певному питанні, дайте можливість говорити тим, хто знає його краще;
- не ображайте гідність інших;
- промовчіть у ситуації, за якої своєю розмовою ви могли б мимоволі розкрити довірену вам таємницю.

Будь-яка ділова розмова повинна викликати в учасників зацікавлення. Інтерес – це емоційний прояв пізнавальних потреб особистості, що викликає увагу, активне мислення. Якщо вам вдається втримати інтерес співбесідника до розмови, до цієї теми, то його мимовільна увага поступово перейде в довільну. При цьому слід пам'ятати, що в діалозі, при безпосередньому слуховому сприйнятті співрозмовника, зменшується значення слів, збільшується роль ситуації, міміки, тестів, інтонації, саме тому мова, що звучить, є простішою, доступнішою.

Існують норми зовнішнього прояву почуттів у діловому спілкуванні. Стриманість в інтонаціях, силі голосу, в міміці та жестах впливає на співрозмовника сильніше, ніж нестримані оклики, гучний голос, надмірна жестикуляція.

Слухання – це активний процес, який стає можливим унаслідок різної швидкості усного мовлення і розумової діяльності слухача. Зазвичай люди говорять зі швидкістю 125 слів на хвилину, а людина може сприймати мову зі швидкістю до 400 слів на хвилину. Така різниця між швидкістю мови і можливостями розумової діяльності може стати причиною неувagi, особливо коли говорять повільно чи нецікаво. Щоб почути, вислухати, потрібно заплатити увагою.

Слухання – активний процес і в тому значенні, що ми поділяємо зі співрозмовником відповідальність за спілкування. (Один із філософів якось сказав: «Правду можуть висловити двоє – один говорить, інший слухає»).

Слухання – активний процес і в тому значенні, що воно потребує деяких навичок, здібностей. Зовнішнім несвідомим проявом уважного слухання є відповідна поза: повернутися обличчям до того, хто говорить, і встановити з ним візуальний контакт. Умовами, що сприяють підвищенню ефективності слухання, є:

- наявність уваги;
- застосування рефлексивного та нерефлексивного слухання;

- наявність настанови;
- використання можливостей людської пам'яті;
- вміння правильно розуміти мову невербальних сигналів.

Як же навчитися правильно слухати? У процесі слухання має значення, наскільки розвинуті в людини різні види пам'яті, стан готовності уваги та індивідуальний світогляд, інші психічні пізнавальні процеси.

**Ефективне слухання** – основа для отримання точної інформації.

**Емпатичне слухання** забезпечує краще розуміння інших людей, допомагає нейтралізувати нашу схильність до судження.

Слухаючи інших, ми вчимося не тільки слухати себе, а й розуміти свої почуття, потреби, установки. Засоби і методи ефективного слухання дозволяють підвищити якість ухвалення рішень, слухання корисне для менеджерів, керівників усіх рівнів.

Слухаючи, потрібно:

- забути особисті упередження проти співрозмовника;
- не поспішати з відповідями і висновками;
- розмежовувати факти і думки;
- стежити за тим, щоб мова була зрозуміла і чітка;
- дійсно слухати, а не робити вигляд і не відволікатися.

Вміння слухати співрозмовника – основа взаєморозуміння, без чого ділові стосунки можуть не скластися.

**Емоції** – найкращий клей, що скріплює факти з нашою думкою про них у розмові. Відрізок часу, протягом якого людина може концентрувати увагу на одній проблемі, короткий. Після напруженої уваги настає період розслаблення, розсіяності. І це часто виявляється саме в ту мить, коли партнер чи співрозмовник переходить до суті питання. Людина, яка не вміє регулювати інтенсивність, розподіл і переключення уваги, зазвичай не вміє раціонально слухати й адекватно розуміти, що є основою прогнозування слів та дій співрозмовника.

Отже, вам потрібно вислухати когось по справі, в якій зацікавлені й ви. Сядьте зручно, але не розслабляйтесь. Зручна поза є передумовою для розумової зосередженості. Психологи вважають, що жінки більше схильні до зворотного зв'язку, тому, слухаючи їх, треба частіше дивитися в очі. Слухайте з цікавістю – це допоможе створити атмосферу взаємної симпатії і поваги між партнерами. Не слід переривати партнера в процесі розмови, дайте можливість йому виговоритись, навіть якщо ви вважаєте, що інформація незначна. Намагайтеся логічно спланувати процес слухання. Запам'ятовуйте насамперед головні думки, утримуючи і зв'язок між деталями. Під час бесіди намагайтеся подумки узагальнити почуте. Краще це робити під час пауз у розмові. Прагнення під час слухання спрогнозувати подальшу думку співрозмовника – ознака активного мислення і гарний метод запам'ятовування основних тез. Не поспішайте з оцінкою отриманої інформації, її слід робити в кінці.

Вміння слухати – важлива, але не єдина умова ефективності ділового спілкування. Для сприйняття звучання і змісту слова людини потрібно не

більше однієї секунди. Якщо слова невідомі, потрібно 3-5 сек. Для повного розуміння питання – не менше 14-15 сек. За деяких навичок людина схоплює зміст мовлення зі швидкістю 60-70 слів на хвилину.

## **Тема 11. МИСТЕЦТВО ПЕРЕКОНАННЯ**

### **Основні питання:**

11.1. Елементи мистецтва переконання

11.2. Комунікативні стратегії переконання

11.3. Лідерство і різноманітність. Значення толерантності.

### **11.1. Елементи мистецтва переконання**

Слово – великий інструмент людського спілкування та безмежного впливу на людей. Керівники часто піклуються про зміст словесного впливу і в той же час безтурботно ставляться до його форми, яка не менш важлива.

Що мається на увазі, коли мова йде про техніку словесного переконання? Це – дикція (чітка вимова звуків), виразна вимова (зокрема правильне оперування логічними наголосами), гнучкість (залежно від аудиторії), вміння керувати своїми жестами й мімікою, чітка логічна структура мови, наявність пауз, коротких перерв.

Одні слова діють набагато сильніше, ніж інші. Іноді нам дуже хочеться знати такі слова, сказавши які ми зможемо переконати людину, причому будь-кого. Виявляється, такі слова є, точніше ціле мистецтво переконання. Для того, щоб зуміти підібрати потрібні слова, які зможуть переконати вашого співрозмовника, або навіть більшу аудиторію, потрібні спеціальні навички. Саме ця навичка вкрай потрібна нам протягом всього життя.

Саме тепер комунікативні навички вийшли на перший план і відіграють дуже важливу роль, особливо якщо ви плануєте відкрити свою справу. І знання, як переконати людину, дуже знадобиться.

Дослідження спілкування як форми діяльності привертає увагу багатьох учених-філософів, психологів, соціологів, педагогів і, звичайно, мовознавців.

За підрахунками фахівців, від 50 % до 90% бюджету часу припадає на спілкування, адже завдяки його формам відбувається навчання і виховання, планування та координація трудової діяльності тощо.

Мовцеві важливо знати і розуміти природу спілкування, оволодівати мовленням як засобом комунікації, пізнання і впливу, методами і засобами їх здійснення, належно використовувати культуру спілкування в різних життєвих ситуаціях, різного роду відносинах – виробничих, політичних, моральних.

Ще античні філософи виділяли три завдання спілкування – переконати, схвилювати, привабити співрозмовника.

Арістотель, розробляючи принципи ораторського мистецтва, вважав риторику мистецтвом переконливого впливу, І. Кант – філософією переконання.



Механізм переконання ґрунтується на активізації розумової діяльності людини, передачі інформації таким способом, щоб вона була сприйнята як система настанов. Адже, за визначенням психологів, виконують краще ту роботу, в доцільності якої суб'єкт переконаний, яку здійснює відповідно до своїх принципів, бажань, інтересів.

На думку англійського дослідника процесів комунікації Г.Д. Лассуела, промовець переважно намагається вплинути на співрозмовника, тому спілкування доречно трактувати як процес переконання, який особливо притаманний стилеві пропаганди.

Давні греки вперше задумалися над такими основними питаннями: чому одна мова переконує, а інша – ні? Чому з одним ми погоджуємося, а проти іншого заперечуємо? З відповідей на них виникли не тільки антична риторика, але й діалектика Сократа і логіка Арістотеля.

Починаючи з античних греків, у розвитку риторики як мистецтва переконання ясно простежуються дві тенденції. Одна з них пов'язана з методом діалогу, який практикував Сократ і детально розробив у блискучих за формою і глибоких за змістом діалогах Платон. Сьогодні цей метод називають сократівським прийомом постановки систематичних питань і аналізу отриманих відповідей для спільного пошуку істини й уточнення та узгодження своїх позицій з обговорюваного питання.

Інша тенденція, що стала традиційною у класичній риторичі, пов'язана з ім'ям Арістотеля і змістом його праці «Риторика». У ній риторику він розглядає як вчення, що сприяє знаходити можливі способи переконання щодо кожного певного предмета, в той час як кожна інша наука може навчати і переконувати тільки щодо того, що належить до її галузі.

Терміном **переконання** позначається поняття впливу на свідомість об'єкта через звернення до його власного критичного судження як одного із методів міжособистісного спілкування.

**Вплив на свідомість** – це вплив на розум і почуття людини для формування позитивних якостей і подолання негативних.

Основними способами конструювання впливу переконання є слово, тембр мовлення, жест, міміка, ритм мовлення, логіка аргументів тощо.

Успішність впливу для здійснення переконання під час комунікації залежить від знань мовця про спілкування, його вміння ефективно їх застосовувати в ролі адресата і адресанта, врахування обставин комунікації, складу та стану слухачів, їх настрою і зацікавленості у сприйнятті інформації.

Спілкування відбувається ефективно, коли комуніканти мають однакові параметри: освіту, соціальний статус тощо, проте співрозмовники можуть мати різну компетентність, що призводить до труднощів у спілкуванні.

Коли йдеться про соціально-психологічні механізми впливу, мається на увазі, що один суб'єкт психічної активності своїми діями може викликати потрібну йому психічну (душевно-духовну) активність іншого суб'єкта психіки, а саме: певні відчуття, уявлення, спогади, думки, почуття, ставлення, вольові дії тощо.

Найвідомішими в соціальній психології є такі механізми, як переконування, навіювання, примушування, наслідування, психічне зараження.

Основним його засобом є слово, яке має благодійно впливати на розвиток особистості. Проте слово не повинно бути жорстоке, грубе, холодне.

**Мистецтво переконання** – це справжня історія дипломатичних маніпуляцій, щоб переконати інших людей перейти на ваш бік без застосування сили.

**Переконання** – це головний метод дії. Під ним розуміється, з одного боку, різнобічний вплив на особу для формування в неї одних якостей і позбавлення інших, а з другого – спонукання до певної дії. Основними прийомами переконання є інформування (розповідь), роз'яснення, доказ, спростування і бесіда.

Переконувати можна словом і ділом. Тому переконання здійснюють лише в єдності з іншими методами: переконання шляхом бесіди, дискусії, лекції, за допомогою конкретного прикладу, педагогічної ситуації, на основі громадської думки тощо.

Переконання складається з гіпотези (того, що треба довести), доказів чи аргументів (того, за допомогою чого доводять гіпотезу) і демонстрації (способу доведення).

**Гіпотеза** – наукове припущення, яке висувають для пояснення явищ дійсності. Вона має бути чітко сформульована, позбавлена логічної суперечності, не змінюватися в процесі доведення.

**Доказ (аргумент)** – думка, істинність якої перевірена і доведена. Він має бути чітко сформульований, відповідати обговорюваній проблемі.

**Демонстрація** – логічне розміркування, під час якого із доказів (аргументів) доводять істинність чи хибність гіпотези.

Аргументування може посилатися на авторитет, базуватися на взаємозалежності причин і наслідків, на аналогії. За формою обґрунтування доказ може бути прямий (ґрунтується на безсумнівному факті, який переконує в істинності гіпотези) та опосередкований (істинність гіпотези доводять запереченням істинності суперечливого положення).

Ефективність переконливого впливу залежить від сили впливу (визначається аргументами та авторитетом переконувача), знання психологічних рис особи, яку переконують (потреби, інтереси, установки, смаки, особливості мислення), відповідності інтелектуально-емоційного стану переконуючого і переконуваного в мить взаємовідносин.

Ефективним засобом переконання є **сугестія** (від лат. suggestio – навіювання).

**Сугестивний метод** – психологічний вплив на особу або групу осіб, розрахований на беззаперечне сприйняття незалежно від їхніх думок і волі.

Засобами сугестивного впливу є слова, жести, міміка. Від інших способів впливу він відрізняється зниженою аргументацією. Сугестатор (той, хто впливає) відповідно до своїх намірів, використовуючи прийоми навіювання, «вводить» у психіку сугеренда (того, на кого впливають) установки, спрямовані на зміну психічної діяльності. Навіювання застосовують при зниженому рівні

усвідомлення і критичності, регулюючи і стимулюючи психічну і фізичну активність.

**Переконання** – вплив на особистість з використанням логічних доводів і психологічних прийомів.

Вміння переконувати – важлива якість особистості.

Методи переконання служать доповненнями до інших методів.

**Основними формами переконання є:**

- бесіда – викликати довіру, викласти свій погляд;
- роз'яснення – інформування.

Вплинути на переконання особистості або групи можна тільки двома методами: навіюванням і переконанням (переконуванням). Щоб досягти успіхів в осягненні мистецтва переконання, слід частіше застосовувати його на практиці. Тільки ваші дії можуть принести вам бажаний результат. Для того, щоб правильно сприйняти й оцінити людину, потрібно уважно спостерігати за її поведінкою в тих ситуаціях, де вона найбільш різнобічно розкриває себе як особистість.

Це передусім такі ситуації:

- в яких поведінка людини спрямована на досягнення цілей, що відповідають її найважливішим життєвим потребам та настановам (мотивам);
- які мають бути пов'язані з подоланням серйозних перешкод на шляху досягнення мети. До цих перешкод може бути включено і людей, чий інтереси не повністю збігаються (протилежні) з інтересами цього індивіда;
- які включають три основні сфери людської діяльності: навчання, спілкування і трудову діяльність, оскільки в кожній з них виявляються суттєві і різні сторони та властивості особистості.

Існують чинники, які заважають правильному сприйняттю та оцінюванню людьми одне одного, що не сприяє їхній успішній взаємодії.

Для того, щоб переконати людину в своїй правоті, достатньо знати деякі психологічні прийоми, що дозволяють повернути співрозмовника до вашого погляду на важливе питання.

Будьте щирі. Навіть якщо всередині у вас усе кипить, потрібно зберегти спокій і самовладання, інакше методи переконання не будуть працювати. Широко і безтурботно усміхайтесь, не треба лізти опонентові під шкіру, ослабте хватку. Не робіть вигляд, що вам абсолютно байдужий результат переговорів – адже це не так. Просто будьте відкриті і налаштовані на бесіду.

Перед тим, як переконати людину в тому, що ваша пропозиція або погляд правильні, чітко повірте в це самі. Це так, і інакше бути не може. Дайте зрозуміти опонентові, що ви поважаєте його і його погляд. «Розбавте» ваші переконання нейтральними зауваженнями.

Нав'язуйте свій темп співрозмовникові. Однак робити це різко і грубо не варто. Вам треба бути на одній хвилі. Важливо, щоб ваш темп і тембр голосу підхопив співрозмовник, а не навпаки. Для цього після його фрази говоріть тим же темпом, що і він (повільно або швидко), а в кінці своєї відповіді обов'язково збільшуйте або сповільнюйте темп. Так ви не просто створюєте зручні вам

умови для переговорів, але і підсвідомо даєте зрозуміти опонентові, що він грає за вашими правилами.

Говоріть однією мовою. Перед тим, як переконати людину прийняти ваші умови, поставте себе на її місце. Зауважте переваги, цікаві співрозмовникові. Так ви перетворюєте опонента на прибічника, і йому мимоволі доводиться відмовлятися від оборонної позиції.

Хай у чому полягає суть суперечки, не «кидайтеся» одними фактами. Якщо перед вами людина ерудована й азартна, вона цілком може закидати вас фактами, що говорять протилежне. Так можна дуже довго щось доводити і нічого не довести.

Свої аргументи надавайте у формі запитань. Це парадоксально, але працює. Це один з найкращих способів подолати захист опонента.

Ще більшого мистецтва потребує подолання опору. Якщо вдалося пройти попередні етапи, ви помітите, що співрозмовник став благодуншим і розташований до вас. Іншими словами, деякі бар'єри його опору подолано. Як переконати людину у вашій правоті остаточно? Будуйте питання в такому ключі, щоб співрозмовник відповідав «так». Задавайте емоційні запитання, забезпечте комфортну атмосферу.

Вміння переконувати, аргументувати, якісно інформувати, володіти системою аргументів, на яких ґрунтується логічність виступу, потрібне не тільки у професійній діяльності, а й у повсякденному житті. Комунікативний намір керівника трансформується під впливом ситуації спілкування, яка може бути сприятлива або несприятлива залежно від умов інтеракції, оточення або обставин, в яких воно відбувається. Несприятлива ситуація може призвести до комунікативного «ступору», до конфліктів, суперечок, претензій, ухиляння від відповіді, а сприятлива – до досягнення мети спілкування.

Тому вибір стилю спілкування, уміння унеможливити конфлікт – важливий складник культурної поведінки, який залежить від багатьох факторів.

## 11.2. Комунікативні стратегії переконання

**Комунікативні стратегії** – це комплекс мовленнєвих дій промовця, які спрямовані на досягнення комунікативних цілей.

На думку дослідників, стратегія реалізується через комунікативні тактики, що являють собою одну чи декілька дій, які сприяють реалізації стратегій.

**Комунікативна тактика** – конкретні мовленнєві дії для реалізації поставлених завдань із метою здійснення впливу на адресата.

**Переконання як комунікативна стратегія** є суттєвим компонентом мовленнєвого впливу, кінцева мета якого – «змінити, трансформувати, оновити «картину світу» комуніканта, яка являє собою лише частину об'єктивної картини ситуації та являє собою знання, переконання, віру, емоційний та інтелектуальний стан комуніканта».

За відповідною реакцією опонента можна побачити, було переконання успішним чи ні. У процесі переконання використовують комунікативні

тактики, прийоми та засоби для їх реалізації, що різнобічно характеризують мовну особистість промовця:

- історичну добу з характерною для неї картиною світу;
- ступінь демократичності суспільства;
- загальнонаціональні та власні ціннісні пріоритети промовця;
- ступінь його конфліктності;
- його лінгвістичну компетенцію;
- арсенал маніпулятивних прийомів тощо.

Ефективність досягнення мети комунікативної стратегії визначається необхідною для цього кількістю комунікативних тактик.

Кінцева мета використання комунікативних стратегій адресантом – це зміна свідомості адресата на користь адресанта або взаємну користь. Інструментом реалізації тактик виступають чітко визначені адресантом комунікативні дії, що мають знакову репрезентацію.

Більшість науковців, запропонували класифікацію комунікативних стратегій і тактик, де виділяють такі комунікативні стратегії переконання, як:

- стратегія самопрезентації;
- стратегія дискредитації і нападу;
- маніпулятивна стратегія;
- стратегія самозахисту;
- інформаційно-інтерпретаційна стратегія;
- стратегія формування емоційного настрою адресата;
- аргументативна й агітаційна стратегія.

**Стратегія дискредитації** використовується для отримання підтримки власної позиції шляхом дискредитації суперників.

Детальний аналіз стратегії дискредитації був запропонований О. Іссерс, яка вважає тактику приниження та глузування основною в реалізації цієї стратегії, а комунікативним завданням стратегії дискредитації, на думку вченої, є словесне вираження негативної оцінки.

О. Паршина у своїй науковій праці виділяє стратегію дискредитації опонента, яка реалізується за допомогою тактик критики і компрометації, звинувачення, зневаги до опонента, непрямой «оцінки» його дій тощо. Ці тактики, на думку науковця, найбільшою мірою формують сприятливі умови для створення відповідного для маніпулювання виборцями емоційного клімату: вдавшись, наприклад, до тактики критики і компрометації (тактика критики, тактика компрометації, тактика «чорного опонента», тактика провокації, тактика сумніву), синтаксичних конструкцій, синтаксичних синонімів тощо.

**Агітаційна стратегія** – це вплив на поведінку та дії людей із метою спонування їх до будь-яких дій. У цій стратегії використовуються тактики, притаманні аргументативній стратегії, а також такі специфічні тактики, як тактика заклику й обіцянок.

**Аргументативна стратегія** – спрямована на переконання адресата за допомогою аргументів, де аргумент є засобом переконання, що має мовленнєву

форму вираження й апелює до розумових здібностей адресата та його цінностей.

**Стратегія нападу** – передбачає активні комунікативні дії проти адресата, спричинені ворожими намірами, і тісно пов'язана зі стратегією дискредитації. Характеризується вона мовленнєвою агресією, що досягається тактиками звинувачення й образи.

**Стратегія самопрезентації** полягає у створенні позитивного іміджу мовця та реалізується переважно за допомогою тактик ототожнення (тобто демонстрація символічної приналежності до певної соціальної, статусної чи політичної групи), солідаризації з адресатом, створення «свого кола», дистанціювання, самосхвалення тощо.

**Стратегія самозахисту** реалізується через тактики виправдання, заперечення (спростування негативних оцінок і висловлення своєї позиції), критики позиції опонента, докору тощо.

**Інформаційно-інтерпретаційна стратегія** використовується лідерами під час інформування населення про важливі події соціального, економічного і політичного життя країни. Ця стратегія включає тактику визнання існування проблеми, тактику акцентування позитивної інформації, тактику роз'яснення, тактику коментування, розгляду інформації під новим кутом зору, тактику позначення шляхів вирішення проблеми (це може бути вказівка на можливі варіанти вирішення, вказівка на можливі способи досягнення вирішення проблеми, вказівка на можливі результати вирішення проблеми).

**Стратегія формування емоційного настрою** адресата реалізується переважно у зверненнях керівників держав до населення стосовно тих чи інших важливих подій. У межах цієї стратегії використовуються тактики єднання, звернення до емоцій адресата і тактики врахування ціннісних орієнтирів адресата (апеляція до системи цінностей суспільства).

У науковій літературі **маніпулятивну стратегію** визначають по-різному. Отже, **маніпуляція** – це вплив, який здійснюється за допомогою низки засобів, які дозволяють підкорити чужу волю.

Одним із засобів маніпулятивного мовного впливу є:

– маніпулювання інформацією, підмацування компліментом, апеляція до авторитету;

– спростування авторитету іншої особи;

– категорична критика без позитивної програми дій;

– апеляція до логіки;

– апеляція до вірувань;

– опора на проблемні питання; провокаційні заяви.

**Комунікативна стратегія** переконання як одна з характеристик мовної особистості лідера залежить від видів та основних рис натовпу за особливостями поведінки. Саме названі особливості зумовлюють специфіку комунікативних стратегій і тактик переконання лідера, впливу на натовп із метою запобігання масовим безладдям, а саме:

1) у спілкуванні з натовпом не варто апелювати до інтелекту – він у натовпі зникає. Тут не допомагають стратегії ввічливості чи співробітництва;

2) оратор у спілкуванні з натовпом має впливати на емоції та почуття. Його стратегію можна назвати стратегією співпереживання, вона має змінитися стратегією позитивних перспектив або стратегією зміни об'єкта;

3) для промови перед натовпом важливі простота, популізм ідей, гасел, вимог, рішень;

4) ефективне використання комунікативних стратегій переконання, що створюють атмосферу спільності, єдності: скандування, спільного співу, погойдування тощо. У натовпі часто хтось використовує саме цю особливість, але, на жаль, не із благородними намірами.

### **11.3. Лідерство і різноманітність. Значення толерантності.**

В умовах процесу всесвітньої економічної, політичної, культурної і релігійної інтеграції і уніфікації (глобалізації) для успішного здійснення лідерства потрібно враховувати різноманітність – приймати різні культури, традиції та думки, намагаючись збагатити навчальне й робоче середовище і сприяти ухваленню рішень з урахуванням потреб усіх груп.

Крім того, глобальнішим став бізнес. Так, керівники-лідери стоять перед необхідністю ефективно працювати з широким колом людей та їхніх звичаїв. Крос-культурний (з англо-американського cross-cultural – такий, який виникає на перехресті культур і створює якусь самостійну культуру; іноді вживають замість зрозумілішого слова «міжкультурний») лідер повинен бути справедливим, терплячим, розумним, готовим вчитися, гнучким. Усі ці характеристики є частиною культурної чутливості, усвідомлення і готовності досліджувати причини, чому люди іншої культури не такі, як вони.

Цікаве те, що деякі якості всюди прийнято як позитивні символи, а деякі атрибути повсюдно розглядають як перешкоди для ефективного керівництва.

Позитивні якості включають: надійність, інтелект, вміння і мотиваційну здатність. Негативні у свою чергу – нечесність, некомпетентність і егоцентризм.

Робота з різноманітністю фактично означає поводитися так, щоб створювати довіру і повагу серед людей і отримувати вигоди від їх відмінностей.

Лідери можуть задатися питанням: «Як я можу дізнатися про всіх цих людей?» Відповідь полягає в тому, що, хоча ви не можете дізнатися все, що потрібно знати про кожну культуру, що більше ви знаєте, то успішнішим ви будете. Крім того, люди по заслугі оцінять ваші зусилля.

В основі врахування різноманітності лежить поняття рівності. Іноді рівність означає однакове ставлення до людей, незважаючи на відмінності, а іноді це означає ставитись до них як до рівних, враховуючи їхні відмінності.

Відмінності існують між усіма людьми, зокрема і відмінність між жінками і чоловіками – на різноманітності стоїть світ. Але дуже важливо, щоб

ця відмінність не стала підставою для нерівності. Кожен і кожна з нас можуть вплинути і впливають або на процес формування нерівності, або рівності.

Рівність є життєвою потребою людської душі. Вона полягає у визнанні – публічному, загальному, справжньому, реально вираженими настановами та звичаями, що всіх людей належить однаково поважати і шанувати, оскільки повага притаманна людині як такій.

Світовий поступ показав, що відсутність гендерної рівності в суспільстві гальмує сталий розвиток держави. Тому гендерний підхід – не данина моді, а нагальна потреба сьогодення.

Оскільки демократичний розвиток європейських країн у ХХІ сторіччі невіддільний від подальших гендерних перетворень, Україна також рухається в цьому напрямку. Наша держава ратифікувала майже всі міжнародні правові документи щодо рівності чоловіків і жінок; ухвалено ряд важливих законів: Закон «Про забезпечення рівних прав та можливостей чоловіків і жінок» та Закон «Про запобігання насильству в сім'ї», ухвалено державні документи, спрямовані на досягнення гендерної рівності.

Утвердити гендерну рівність у нашій країні можна за певних умов, а саме:

- виконанням взятих у цьому напрямку Україною міжнародних зобов'язань та дотриманням міжнародних гендерних стандартів, зокрема досягненням показників «Цілей розвитку Тисячоліття. Україна»;

- створенням відповідних державних механізмів, спрямованих на виконання Закону України «Про забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків»;

- створенням комплексної програми впровадження гендерного законодавства та засад гендерної рівності, в основі чого було б покладено європейський підхід у формуванні державної політики та впровадженні рівності статей в усі галузі життєдіяльності суспільства;

- впровадженням комплексного підходу до гендерної проблематики в усіх сферах життєдіяльності суспільства та відповідною підготовкою кадрів; проведенням широкої просвітницької діяльності серед населення для формування гендерної культури;

- впровадженням системної гендерної освіти та виховання у дошкільних, шкільних, середніх спеціальних і вищих навчальних закладах.

Рівність пов'язана зі стандартом справедливості, який виходить за межі ставлення до всіх людей однаково або рівності у ставленні. Лідер має уникати стереотипного ставлення до інших і до себе також з урахуванням насамперед людських якостей, а не жіночих чи чоловічих.

Мета рівності – забезпечити рівність результатів розподілу можливостей через активне усунення перешкод, через спеціальні заходи та врахування відмінностей.

Одним з важливих аспектів різноманіття є різниця у віці. Лідер працює з людьми різних поколінь, людьми різного віку.

Літнім людям так само важко зрозуміти молодих людей, як і молодим людям важко зрозуміти літніх. Маючи справу з представниками молодого



покоління, літні люди повинні пам'ятати, що колись їхню власну поведінку протестували, терпіли, і часто це було терпіння старших. Ті, хто жив на основі значень життя, відповідальності, мужності і справедливості, є зразками для наслідування для роботи з молоддю і сьогодні. Молоді люди, зі свого боку, повинні прийняти приклад людей старшого віку.

Результат буде позитивний, якщо поєднати знання і мудрість літніх людей, а також дух і життєздатність молодих поколінь. Як це може статися? Не законодавством, указом або силою, а завдяки розумінню і шанобливій поведінці кожної людини.

Програми з різноманітності дозволяють вживати спеціальних заходів також для підтримки груп з особливими потребами і окремих осіб та заохочувати їх до інтеграції в організацію на основі творчого процесу, що зосереджений на результатах.

В освіченої людини на робочому місці має бути філософія плюралізму та невпинне прагнення усунути расизм, сексизм та інші дискримінації. Коли це відбувається, у всіх людей є підстави вважати, що їх буде прийнято і що їхні голоси буде почуто.

Потрібно цінувати різноманітність.

Для цього пам'ятайте:

Всі люди повинні ставитися з повагою і гідністю у стосунках з людьми, незалежно від соціального статусу.

Кожна людина повинна моделювати і зміцнювати демократичний характер і гуманістичний підхід до життя.

Слід цінувати різноманітність, що забезпечує міцність і позитивну перевагу для організацій, які працюють в мультикультурному середовищі.

Ефективний лідер повинен мати комплексний підхід. Це включає в себе об'єднання людей різних культур, рас, статі, особистостей та їх інтеграцію в єдине ціле, яке більше, ніж сума його частин. Ефективна команда не виключає різноманітності: позитивно сприймає інші погляди, об'єднує протилежності, прагне зрозуміти всі сторони кожного питання, щоб робити правильні речі.

## Тема 12. УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ РОБОТИ ЛІДЕРА

### Основні питання:

- 12.1. Визначення цілей та якість виконання роботи лідера.
- 12.2. Професійне виконання роботи лідера.
- 12.3. Організаційний успіх лідера

### 12.1. Визначення цілей та якість виконання роботи лідера

Будь-яке стратегічно орієнтоване підприємство має кілька претензійних цілей, що стосуються майбутнього зростання. Ці цілі, відповідно, конкретизують завдання організації, визначають пріоритетні напрями діяльності, прогнозують чіткі показники станів процесів, які відображають належне виконання поставлених завдань.

Цілі є важливим аспектом теорії пріоритетів; їх визначають, щоб їх задовольнити.

**Ціль** – це те, заради чого в остаточному підсумку встановлюються пріоритети.

**Цілі** – загальні довгострокові орієнтири.

Характеристиками цілей є:

- конкретність і вимірюваність;
- орієнтація в часі;
- реальність.

Із цілей впливають **завдання** – конкретні короткострокові орієнтири.

Цілі призначені для виконання чотирьох важливих завдань:

1) вони забезпечують об'єднання зусиль людей, що працюють в організації;

2) формулювання цілей суттєво впливає на інші аспекти планування: правильне визначення цілей сприяє ефективному плануванню, це, відповідно, забезпечує формулювання подальших цілей;

3) цілі можуть слугувати джерелом мотивації для працівників організації. Цілі, що свідчать про важливість і складність завдання, спонукають людей працювати більше, особливо коли досягнення мети передбачає отримання матеріальної винагороди;

4) цілі забезпечують ефективність механізму оцінювання та контролю.

Цілі є вирішальними для організації у процесі планування її діяльності. Організації ставлять перед собою різноманітні цілі.

У системі стратегічного управління існує чотири види цілей – **місія, стратегічні, тактичні та оперативні цілі.**

**Місія** – це мета, заради якої існує організація, чітко окреслена причина існування організації, її особлива роль.

Місія як генеральна мета організації пов'язана з категорією «бачення» розвитку організації, «філософією існування» організації.

Місію можна описати як сукупність цілей, пов'язаних із ними переконань, відносин і напрямів діяльності, характерних для конкретної організації.

Сутність місії організації полягає в тому, що вона:

- відображає загальні цінності й погляди;
- пов'язана з культурою організації;
- її поділяють всі люди;
- визначає спрямованість процесу ухвалення рішень і роботи;
- формулюється так, щоб можна було оцінити ступінь її результативності.

Місію бажано формулювати у вигляді як короткого твердження, так і розгорнутого визначення.

**Стратегічні цілі** – цілі, що пов'язані з розв'язанням довгострокових масштабних проблем. Це цілі, які перед організацією поставили менеджери вищого рівня, що вказують на специфічні результати діяльності, а також визначають конкурентну позицію, яку прагне зайняти організація на ринку праці. Стратегічні цілі стосуються загальних питань і належать до «цілей розвитку».

**Тактичні цілі** – завдання, що передбачають розв'язання часткових проблем менеджерами середнього рівня і описують кроки в досягненні стратегічних цілей.

**Оперативні цілі** – завдання, що передбачають розв'язання поточних проблем, питань і які визначають менеджери нижнього рівня для досягнення тактичних і стратегічних цілей.

У досягненні цілей важливу роль відіграють правила і процедури, які вказують працівникам напрям дій, котрий за досвідом із високою ймовірністю має бути успішним і сприяє досягненню цілей; підвищують ефективність, виключаючи непотрібні повтори процесу, що призводить до прийнятного рішення; дають можливість керівникам точно передбачити, що робитимуть підлеглі в конкретній ситуації; дають змогу робити точні порівняння з минулими результатами або ж результатами інших груп.

Управління згідно з цілями є однією з новітніх концепцій менеджменту, яку розробив американський дослідник соціальних проблем менеджменту П.Друкер. Вона базується на визначенні й досягненні всіма підрозділами і працівниками конкретних цілей, що впливають із загальних цілей організації.

**Система управління згідно з цілями включає такі чотири етапи:**

1. Обґрунтування чітких, стислих формулювань цілей:

- визначення основних завдань і заходів, потрібних для досягнення цілей;
- встановлення взаємозв'язків між основними видами діяльності, що мають вирішальне значення;
- уточнення ролей і взаємовідносин, делегування відповідних повноважень для виконання кожного виду діяльності;
- оцінка затрат часу для кожної основної операції та підоперації;

- визначення ресурсів, потрібних для кожної операції, шляхом бюджетування;
- перевірка термінів і коригування планів діяльності, яких організація планує.

2. Розроблення реалістичних планів і шляхів їх досягнення.

3. Систематичний контроль, вимірювання й оцінювання роботи і результатів.

4. Коригувальні заходи для досягнення запланованих результатів.

Найскладніше тут обґрунтування цілей. Для цього можна скористатися описом цілей організації за основними сферами.

#### **Переваги концепції управління згідно з цілями:**

- ефективне об'єднання і контроль у сфері людських ресурсів;
- подолання недоліків поведінкової моделі контролю і посилення мотивації на досягнення цілей;
- орієнтація на результати і досягнення;
- краще прогнозування майбутнього і дієвий вплив на нього.

#### **Недоліки управління згідно з цілями:**

- відсутність зацікавленості і підтримування вищого керівництва;
- труднощі обґрунтування цілей;
- збільшення канцелярської роботи;
- ущільнення дефіциту часу;
- відсутність достатньої кваліфікації;
- відсутність індивідуальної мотивації;
- слабка інтеграція з іншими системами;
- стратегії невчасних змін.

Зазначені недоліки породжують дещо стримане ставлення до концепції управління згідно з цілями, яку застосовують переважно в розвинених і стабільних організаціях.

Цілі у сфері якості передбачають створення на підприємстві умов, в яких можна контролювати, регулювати якість, забезпечувати відповідність прийнятним вимогам і гнучко змінювати встановлені вимоги.

**Управління якістю** – аспекти виконання функції управління, які визначають політику, цілі та відповідальність у сфері якості, а також здійснюють їх за допомогою таких засобів, як планування якості, оперативне управління якістю, забезпечення якості та поліпшення якості в рамках системи якості.

У поняття «управління якістю» входять такі аспекти:

1. Загальні:

- планування на рівні вищого керівництва;
- систематизація і документальне оформлення діяльності у вигляді методик, протоколів, інструкцій та ін;
- залучення всіх виробничих ресурсів і всього персоналу;
- широке використання стандартизації, зокрема і міжнародних стандартів, в управлінні якістю;

- регулярні перевірки, вивчення зворотного зв'язку і коректування дій;
- безперервне навчання персоналу прийомів і методів управління якістю.

## 2. Технічні:

- використання у виробництві останніх світових стандартів або стандартів, що перевищують рівень світових;
- контроль продукції на кожному етапі в процесі виробництва з використанням необхідних засобів контролю;
- діагностика обладнання;
- забезпечення керованості всіма процесами і простежування кожної одиниці продукції;
- регулярний перегляд технологій.

## 3. Економічні:

- управління економікою якості;
- планування капіталовкладень в якість (витрати на функціонування системи якості, навчання персоналу, вивчення ринку, контроль, діагностику, переоснащення виробництва, залучення незалежних експертів, особисті премії персоналу та ін.).

## 4. Управлінські:

- визначення політики у сфері якості та конкретний розподіл обов'язків і повноважень кожного співробітника;
- розробка формалізованої методології управління якістю з використанням різних методів і прийомів управління якістю та контроль виконання методик;
- планування необхідного кошторису капіталовкладень в якість у річному бюджетному плані;
- орієнтація виробництва на використання останніх
- науково-технічних розробок і вимог;
- контроль за виконанням норм екології і безпеки праці.

Малому підприємству, до складу якого входить до десяти чоловік, для досягнення цілей у сфері якості досить просто забезпечити координацію дій всього персоналу, чіткість виконання всіх процедур та процесів.

Підприємству з великою кількістю співробітників слід формалізовано визначити обов'язки і відповідальність в галузі якості на рівні співробітників, підрозділів і підприємства загалом. Такому підприємству потрібно передбачити механізм гнучкої зміни обов'язків і відповідальності.

Для ефективного управління процесами забезпечення і підвищення якості продукції та продуктивності праці у світовій практиці добре зарекомендували себе системи управління якістю. Ці системи відносяться до розряду інтегрованих механізмів управління програмно-цільового типу, які застосовують для управління складними, динамічними об'єктами.

За допомогою таких механізмів організація управління якістю орієнтується на мінімізацію всіх видів витрат і на узгоджене функціонування всіх елементів виробничо-збутової системи.

При побудові системи управління якістю переслідують мету організаційного об'єднання всіх управлінських функцій, від реалізації яких залежать забезпечення та підвищення якості. У рамках структур такого типу координують всі роботи, пов'язані з дослідженнями, розробками й освоєнням нової продукції, підвищенням продуктивності праці, ефективності виробництва та якості. Такі структурні схеми дозволяють створювати організаційні умови для об'єднання зусиль всього персоналу, спрямованих на підвищення економічних і виробничих показників діяльності всієї компанії.

Отже, система якості в організації призначена перш за все для задоволення внутрішніх потреб управління організацією. Вона ширша, ніж вимоги певного споживача, який оцінює тільки ту частину системи якості, яка стосується його індивідуальних вимог. Система якості включає в себе також систематичну діяльність відповідно до встановлених вимог, виявлення недоліків і постійний пошук шляхів поліпшення.

## 12.2. Професійне виконання роботи лідера

Сьогодні існує багато різних компаній, організацій та підприємств, які функціонують в різних сферах економіки, але чи всі вони успішні, прибуткові і мають сталий дохід? Однозначна відповідь: «Ні». Одні підприємства досягають успіху та інтегруються у світовий ринок чи розширюють власну сферу діяльності, тим самим збільшуючи свій капітал, інші – в занепаді чи ще гірше: на грані банкрутства.

Один із чинників успішності підприємства криється в ефективному та динамічному керівництві, стилі керівництва, правильній організації праці.

Ефективне керівництво вимагає мистецтва спілкування, чітких цілей, коучингу співробітників.

Іноді лідера порівнюють з диригентом. З одного боку, він нічого не виробляє, бо компанія, як оркестр, що видає звуки, але з другого – саме від нього залежить, чи будуть ці звуки гармонійні. У керівника-лідера, як і в диригента, багато ролей, але всі вони зводяться до одного – спрямовувати дії інших до гармонії в діяльності.

Керівник-лідер, як і диригент, повинен мати загальне і глибоке розуміння своєї справи; любити її, бути впевненим у ній; задавати темп і динаміку всьому оркестру, ритм окремим його частинам; передавати енергію, натхнення, підтримувати баланс, адекватно оцінювати можливості всіх учасників процесу, бути дипломатом, мати хороший зворотний зв'язок, а особливо відчувати, коли оркестранти грають добре, і не заважати їм. Це складне мистецтво творчого процесу управління організацією.

Зайняти посаду менеджера організації і бути визнаним лідером трудового колективу в ринкових умовах вдається далеко не кожній людині. Керівну посаду відвойовують у конкурентній боротьбі з іншими людьми.

Конкурентоздатність в інтегрованій формі якнайкраще характеризує професіоналізм працівника в динаміці роботи організації й вважається пріоритетною умовою успішної кар'єри. Оскільки керівник виконує свої

професійні обов'язки, використовуючи працю, інтелект, мотиви поведінки інших людей, йому треба організувати їхню спільну діяльність і сформувати з них дієздатну команду, щоб вона швидко та якісно виконувала поставлені завдання, вміла ухвалювати нестандартні та ефективні рішення. Якщо керівникові вдасться створити стійку команду, члени якої поділяють спільні цінності, матимуть достатній потенціал розвитку, набір компетенцій, то бізнес буде успішний. Тоді все стане можливим: знайти фінансування, продати новий продукт, запустити нове виробництво тощо. Якщо керівник вважає себе членом команди, він впливає на неї ефективніше.

Відомо, що майже всі успішні ділові проекти починалися з формування групи односторонців, тобто людей, які знали, чого вони хочуть, і разом це робили.

Для того, щоб команда була згуртована, можна використати такі поради:

- допоможіть створеній групі людей пережити перший спільний успіх;
- розвивайте почуття належності до групи, демонструйте, що згуртована група має більший потенціал;
- намагайтеся зміцнити довіру членів групи один до одного і насамперед до лідера;
- потурбуйтеся про те, щоб належність до групи приносила їй членам радість, реалізувала їхні прагнення до нового, а також до престижу;
- підтримуйте віру людей у реальність розв'язання поставлених перед ними завдань.

Управління продуктивністю перебуває в центрі успіху лідерства. Згідно із загальноприйнятими визначеннями лідерство є процесом, за якого один член групи (лідер) організовує і спрямовує діяльність інших на досягнення конкретної спільної мети.

Теорія лідерських ролей розглядає лідерство як взяття особливої ролі.

Перша – це роль професіонала, що виявляється у розпорядженнях, наказах керівника; друга – роль «емоційного спеціаліста», що розглядає людські стосунки. В оптимальній ситуації успішнішим буде той лідер, який зорієнтований на людей, бо він здатний впливати на їхню поведінку.

Лідером може бути тільки той менеджер, який чітко розуміє поставлені групою завдання, засоби їх досягнення, має ціннісні орієнтації та норми, що збігаються із загальногруповими.

За Ворреном Гамаліелом Беннісом, провідним експертом з питань культури бізнесу та лідерства, є чотири головні речі, які роблять лідери.

По-перше, вони керують і ставлять цілі.

По-друге, створюють довірчі взаємини в організації, бо фактор довіри є своєрідним соціальним клеєм, який підтримує цілісність та ефективність організації.

По-третє, формують загальний настрій, надію та оптимізм.

По-четверте, діють й отримують результати, тобто не тільки ухвалюють рішення, а й забезпечують його виконання.

В одній із відомих великих фінансових корпорацій провели дослідження щодо характеристики лідерських якостей менеджерів.

У дослідженні взяло участь п'ять тисяч працівників, і вони віднесли менеджерів як лідерів до таких чотирьох груп:

– «нерішучий лідер» – менеджери, які належать до цього типу, мають усі потрібні навички та здібності успішного лідера, однак їм бракує впевненості у своїй майбутній ролі. Головна проблема – страх потрапити в конфліктну ситуацію. До цієї групи було віднесено 20% менеджерів. Для того, щоб перетворити їх на сильних та ефективних лідерів, слід переконати їх у власній компетенції та надавати всебічну підтримку їхнім ініціативам;

– «упевнений лідер» – менеджери, які входять до цієї групи, абсолютно впевнені у своїх лідерських здібностях. Водночас поряд із достатньою кількістю амбіцій їм бракує почуття скромності та загальнолюдського співчуття. До цього типу належить майже 10% менеджерів. Ефективний та постійний зворотний потік інформації щодо їхньої роботи допоможе їм усунути вказані недоліки;

– «непомітний (асоціальний) лідер» – менеджери цієї групи зазвичай є високообізнаними компетентними професіоналами, але вони в основному є інтровертами і тому мають проблеми зі створенням навколо себе дружньої ділової атмосфери. Через брак яскраво презентованої власної індивідуальності їхні компетенції залишаються невизнаними в організації. До цього типу належить майже 26% менеджерів. Постійна робота над створенням персонального бренду допоможе їм компенсувати недостатність індивідуальної самовизначеності;

– «роботоголік» – найпоширеніший тип потенційних лідерів серед менеджерів – 45%. Вони ставлять пріоритет роботи перед усіма іншими цінностями в житті. Зазвичай вони є екстравертами, хоча їм бракує яскравої індивідуальності та перспективності комплексного бачення для того, щоб надихати інших. Їм потрібно постійно вказувати на те, що треба бути раціональним у фізичному, емоційному, духовному, родинному, діловому та соціальному житті.

Сучасні дослідження показали, що ефективні лідери відрізняються від інших людей за певними характеристиками, включаючи:

– мотивацію до лідерства: він хоче вести людей за собою і впливати на оточення;

– когнітивні здібності: лідери можуть опрацьовувати та інтерпретувати великий обсяг інформації;

– адаптованість: лідери можуть легко адаптуватися до потреб своєї команди, до ситуацій, що змінюються.

Щоб не відірватися від ситуації та команди, менеджер повинен постійно дбати про дієвість зворотного зв'язку. Іноді кажуть, що день, коли менеджер вищої ланки обіймає свою посаду, стає останнім днем, коли він може почути правду.

Зворотний зв'язок – це інформація, яку отримують від інших людей під час спілкування і взаємодії з ними.



Мета зворотного зв'язку для менеджера полягає в тому, щоб краще зрозуміти те, як сприймають його дії і як вони впливають на поведінку інших людей. Якимось було проведено такий дослід: три групи людей мали виконувати в лабораторних умовах ту саму роботу. При цьому першу групу менеджер постійно стимулював похвалою, на адресу другої постійно робив зауваження, а третю групу зовсім залишив без уваги.

З'ясувалося, що найкращі результати були в першій групі, а найнижчі – у групі, до якої менеджер не виявляв уваги.

Для того, щоб механізм зворотного зв'язку був найефективніший, психологи рекомендують говорити:

- про конкретні дії людини, а не її особистість;
- про свої спостереження, а не висновки;
- про те, що відбулося нині, а не в минулому; про те, що буде цінне для людини, а не те, що принесе задоволення менеджеріві; про те, що людина зможе використати для себе.

Ніщо так не хвилює людину, як неповага до неї і травмування її почуття людської гідності. Водночас зворотний зв'язок, в якому фіксуються увага до людини та її позитивних якостей, має великий позитивний потенціал.

Ще у XVIII ст. французький мораліст Франсуа де Ларошфуко писав: «Краса, розум, сміливість під впливом похвали розквітають, вдосконалюються і досягають такого блиску, якого б ніколи не досягли, якби залишились непоміченими».

Отже, лідерами менеджери стають тоді, коли особистим прикладом і поведінкою демонструють ставлення до діла та людей. Тим самим вони стверджують цінності організації та підтримують високий рівень культури спілкування і взаємодії.

Культура і лідерство є двома сторонами однієї медалі в тому розумінні, що культури створюють лідери, бо вони формують організації, команди чи групи. Якщо ж культура вже існує, то вона визначає критерії лідерства і відповідно виділяє можливих лідерів.

Досвідчений керівник-лідер при постановці серйозних і відповідальних завдань завжди ретельно готується до того, як розподілити обов'язки серед членів команди.

Для цього він ставить перед собою конкретні запитання і шукає на них відповіді, зокрема:

- які знання слід використати для виконання цієї роботи, який рівень компетенції повинен бути для цього (якщо ці знання має один конкретний працівник, то краще і доручити йому її виконання, а якщо жоден не має повної компетенції, то слід створити групу);
- скільки часу потрібно для виконання вказаного обсягу роботи – якщо роботи мало, то слід доручити одному працівникові;
- чи достатньо інформації для виконання роботи – якщо ні, то хто саме і як зможе отримати потрібну інформацію;

- чи взаємопов'язані окремі деталі (напрями) завдання – якщо ні, то як їх розподілити, щоб забезпечити спільну роботу;
- чи всі залучені до роботи люди добре обізнані із завданням та його деталями – якщо так, то як довести цю інформацію до всіх і кожного окремо;
- які результати передбачається отримати внаслідок виконання роботи і як вони зачіпатимуть інтереси організації загалом та кожного учасника зокрема;
- як краще організувати взаємодію в команді.

Найчастіше, коли підлеглі починають сперечатися з приводу невиконання якоїсь спільної роботи, проблема полягає як в їхніх міжособистісних взаєминах, так і в «проколі» організаційної схеми чи інформаційного потоку: дублюванні функцій, відсутності системи персональної відповідальності або системи збирання та передачі інформації. Тому ці питання при постановленні завдання слід обов'язково розглядати.

Лідери потрібні не тоді, коли все добре, а тоді, коли стає складною ситуація і вона потребує нестандартного підходу й сміливості взяти на себе відповідальність. Кажуть, що кожний менеджер може бути капітаном за хорошої погоди. Але тільки сміливий та відважний менеджер стане лідером за складних обставин і поведе свій корабель у часи потрясінь та негараздів.

Справжній менеджер-лідер не зможе залишити організацію, якщо виникають труднощі, він стоятиме до кінця, намагаючись їх подолати. Саме в кризових ситуаціях загартовуються, перевіряються і виявляються лідери. Для цього треба формувати впевненість у собі. На думку досвідчених менеджерів, впевненість у перемозі – це вже її половина.

Відомі керівники та науковці вважають, що сучасний менеджер повинен не тільки нести відповідальність, а й бути успішним у своїх діях.

**Успіх** – це реалізована мета. Коли результати, які отримав менеджер, відповідають поставленій меті, можна вважати, що він діяв успішно.

Звичайно, для того, щоб мати успіх, менеджер повинен вміти ставити мету, мати бажання її досягти, вірити у свої сили, мати міцний характер, розвинені інтелект та інтуїцію, добрі здібності, відповідні знання та вміння. Серед складників успіху називають працю, старанність, наполегливість, захоплення справою, постійний пошук і самовдосконалення.

З психологічного погляду успіх – це переживання радості, задоволення від того, що результат, якого хотіли досягти, збігся з надіями, очікуваннями або навіть перевершив їх. На основі цього формуються нові, сильніші мотиви діяльності, підвищується рівень самооцінки. І якщо успіх стає стійким, постійним, то в людини з'являється додатковий заряд енергії.

Успіх має два боки: індивідуальний (це особистісне переживання радості) і колективний (коли оцінку досягнень особистості приймають всі).

Оптимальний варіант – коли радість одного стає радістю для інших, а не викликає заздрощів.

Успіх, визнання, самоповага, авторитет, матеріальна вигода, рівень відповідальності і професійне зростання є атрибутами успішної кар'єри менеджера.

В узагальненому вигляді «рецепт» успішного керівника-лідера можна подати з такими складниками, як:

- знання – успішний лідер має бути добре обізнаний у всіх бізнес-процесах і тонкощах галузі, в якій він працює;

- стратегічне мислення – треба вміти збалансовувати довго- і короткострокові стратегії, усвідомлювати передбачувані та непередбачувані результати, а також пам'ятати про стратегічну поведінку, яка ґрунтується на креативному баченні;

- самооцінка – ті люди, які адекватно усвідомлюють свої здібності, позитивні та негативні риси, мають хорошу основу для саморозвитку і самовдосконалення;

- сприяння розвитку інших – це найвищий рівень мистецтва лідера. Він передбачає персональний та професійний розвиток, всебічно сприяє індивідуальному і організаційному успіху;

- комунікаційні здібності – треба володіти навичками передавати та висловлювати свої ідеї і переконання, поширювати інформацію та знання.

Шлях керівника до успіху буде значно легший, якщо він керуватиметься позитивним ставленням до дійсності. Ніколи не слід думати: «Я цього не зможу». Позицією, що веде до успіху, буде така установка: «Сподіваюсь, що я зможу це зробити». Звичайно, таке ставлення треба підкріплювати знаннями та вміннями. Дослідження свідчать, що люди з такою позицією заробляють удвічі більше, ніж ті, в кого її немає. Кажуть, що успіх – це 10% везіння і 90% – потіння.

Мудрість полягає у тому, щоб радощі від успіху не породжували спокій, а відчуття можливої поразки не паралізувало волю. Треба вміти визнавати помилки, розглядати їх як набутий досвід, не допускати, щоб вони повторювались.

На сьогодні в Україні виробничі досягнення практично не залежать ні від галузі, ні від величини підприємства – вирішальну роль відіграє керівник, його здібності та воля.

Отже, по-перше, обов'язковою компонентою професійної діяльності керівника-лідера є його комунікативна компетентність (знання, вміння і навички спілкуватися та взаємодіяти з іншими людьми, розуміти й оцінювати їх, передбачати їхню поведінку, впливати на них та ще багато чого іншого); по-друге, керівник-лідер має великий особистісний вплив на рівень культури в організації. Якщо він спілкується з людьми на гуманістичному рівні, то, як правило, рівень культури спілкування, а отже, і корпоративної культури в організації буде високий.

### **12.3. Організаційний успіх лідера**

**Успіх** – це сума правильних рішень. Організаційна діяльність менеджера передбачає перш за все самоорганізацію його дій. Він повинен сам показувати зразок виконавчої дисципліни і вимогливості, прагнути до того, щоб його

рішення були чіткі, конкретні і реальні. Враховувати, що спільна діяльність людей, які організовані в колективи, дає більший ефект спільних зусиль, ніж корисний результат окремих працівників.

Спочатку поняття «успіх» означало винятково загальний результат, наслідок, конклюденцію (лат. conclusio – кінець, закінчення, те саме, що й висновки) або ефект дій. Часом цим словом описують тільки досягнення чи, можливо, фатальний хід подій. Лише згодом, особливо з індустріалізацією, успіх отримав нейтральне значення – «результат, без емоційного забарвлення».

Складниками успіху організації вважають:

- виживання;
- результативність та ефективність;
- продуктивність;
- практичну придатність.

Для успішного функціонування протягом тривалого часу, виживання та досягнення мети організація має бути як ефективна, так і результативна.

За словами одного із найвпливовіших теоретиків менеджменту П.Друкера, результативність є наслідком того, що «роблять потрібні та правильні речі», а ефективність – «правильно створюють ці самі речі».

І перше, і друге однаково важливе.

**Результативність** – щось невідчутне, його важко визначити, особливо якщо організація внутрішньо неефективна; ефективність встановлюють та передають кількісно, оскільки можна визначити грошову оцінку її входів і виходів.

Відносна ефективність організації називається продуктивністю, вона передається у кількісних показниках. Продуктивність – це відношення кількості одиниць на виході до кількості одиниць на вході. Що ефективніша організація, то більша її продуктивність.

Продуктивність на всіх рівнях організації є важливим фактором для того, щоб організація була здатна вижити та досягти успіху в умовах конкуренції.

Організаційний ефект колективної діяльності сприяє:

- вдосконаленню управління;
- поліпшенню морально\_психологічного клімату в колективі;
- виявленню нових резервів підвищення ефективності праці завдяки оптимізації взаємовідносин між працівниками;
- вдосконаленню стилю і методів роботи керівника;
- підвищенню рівня організаторської роботи з координування і концентрації практичної діяльності членів колективу, спрямованої на виконання загальних завдань, що стоять перед працівниками.

Для успішної організаторської діяльності керівнику необхідно мати особливі якості, властивості та здібності як керівника колективу. Якщо їх немає від природи, їх слід розвивати, формуючи лідера, який має особливі якості особистості, що забезпечують успішне оволодіння мистецтвом керівництва.

Всезагальними тепер вважаються такі критичні фактори успіху:

а) методи стратегічного планування, покликання і перспективи підприємства;

б) бенчмаркінг, сукупність критичних факторів, визначає мету для всіх компонентів;

в) реінженерія, в сучасній формі вирішує поєднання між менеджерськими процесами і технологією.

Важливо підтримувати інші компоненти. Кожен метод (інструмент, прийом, техніка) розв'язує часткову проблему, яку визначено. Визначеним є синергічний ефект (від грец. Synergos – (syn) разом; (ergos) діючий, дія), ефективність та успіх якого залежать від гармонійної інтеграції окремих дій до єдиного цілого.

Ключовою концепцією сучасного менеджменту для підвищення синергічного ефекту є так звана «організація, яка навчає». Її завданням є створити таке середовище і взаємозв'язки на підприємстві, щоб ціле означало більше, ніж сума його окремих частин.

Розрізняють тверді і м'які фактори успіху.

**Тверді фактори успіху** – це ті, які можна запропонувати, формально визначити, запровадити в організацію і забезпечити їхню реалізацію (організаційна структура, зв'язки компетентності і відповідальності, вироблення стратегії, системи планування, оперативного керівництва та контролю, процедури і процеси, інформаційні системи, бухгалтерія тощо).

**М'які фактори успіху** стосуються людського чинника і соціальних зв'язків у межах організації (стиль керівництва, спосіб поведінки менеджменту, кваліфікація, спритність тощо).

Навчання поведінки – це досить усталений у часі процес зміни поведінки людини на основі досвіду, що відображає дії людини та реакцію оточення на ці дії. Навчання поведінки відбувається на власному досвіді та досвіді оточення, стосується змін не лише в поточній поведінці, а й у майбутніх діях, зміни в поведінці базуються на змінах самої людини.

**Управління поведінкою** – це різновид управлінської діяльності, в якій використовують спеціальні інструменти впливу на творчу активність працівника, групи, організації загалом і яка дозволяє підвищити надійність досягнення особистих, групових та організаційних цілей.

Для забезпечення ефективних змін у технології управління персоналом розроблено систему заходів з управління його поведінкою та послідовність їх реалізації.

Складовими елементами цієї системи є:

– діагностика поведінки персоналу, що дає змогу визначити проблеми в поведінці, що існують;

– навчання менеджерів для створення повноцінної системи управління поведінкою персоналу або запрошення зовнішніх консультантів для здійснення специфічних змін у поведінці працівників;

– діагностика організаційної культури й оцінка керівника-лідера;

– обрання стратегії та інструментарію впливу на поведінку персоналу;

- оцінка готовності персоналу до впровадження змін;
- реалізація функцій з управління поведінкою персоналу та розроблення рекомендацій щодо потрібних першочергових змін.

Найкращий час для зменшення опору змінам – це період до їх виникнення. Коли послідовність дій при проведенні стратегічних змін – «зміни поведінки персоналу – нарощування підприємницьких зусиль – стратегічні дії», опір буде якнайменший. Тут перш за все розуміється зміна поведінки персоналу щодо змін того, як вони торкнуться організаційних змін. Формуючи першочергово добре ставлення у персоналу до змін, а потім проводячи зміни організаційного характеру, зокрема й компетенції керівників, можна очікувати, що впровадження стратегії пройде практично без опору.

**Дисципліна** – це певний порядок поведінки людей відповідно до норм права і моралі, що склались у суспільстві чи організації, а поведінка – це сукупність дій та вчинків особистості, спосіб її життя. У поведінці проявляються особливості характеру, темперамент, потреби й уподобання.

Дисципліна є важливою загальнолюдською цінністю, що поєднує людей. Тільки на її основі можна побудувати ефективні соціальні і трудові відносини. Поняття «дисципліни» багатозначне.

Дисципліна – це функція, елемент соціальної системи, засіб ефективного досягнення політичних, соціологічних, технологічних цілей, фактор розвитку системи. Всі визначення дисципліни, як правило, характеризують певний її бік або певний її вид. Коли говорять про дисципліновану людину, то перш за все відзначають її рівень виконання своїх обов'язків, тобто розглядають виконавчу дисципліну.

Всі катастрофи, що відбуваються, крім природних, виникли з вини людини, що порушила дисципліну.

**Дисципліна** – це рівень (високий, середній, недостатній) дотримання норм в організації, суспільстві.

Родовою ознакою дисципліни є порядок – сукупність правил поведінки, дотримуватися яких вимагають від людини.

У дисципліні виділяють дві сторони:

- об'єктивну – порядок, без якого не може існувати організація;
- суб'єктивну – виконання обов'язків, дотримання прав.

За способом підлеглості дисципліну класифікують на примусову і добровільну, за видами – економічну, політичну, фінансову, трудову і технологічну.

**Трудова дисципліна** – форма суспільних зв'язків людей у процесі виконання трудових функцій, з обов'язковим підпорядкуванням учасників певному розпорядку.

Дисципліна вводить особистість у певний стереотип поведінки, який приймає і підтримує даний колектив. Отже, трудова дисципліна – це виконання кожним працівником своїх функцій і обов'язків, дотримання встановлених вимог, правил та відповідальність за їх виконання. Дисципліна на підприємстві є показником рівня організації, управління й морального клімату.

Трудову дисципліну характеризують такі елементи:

- чесна й сумлінна праця;
- своєчасне й точне виконання розпоряджень власника (органу, який він уповноважив);
- підвищення продуктивності праці;
- поліпшення якості продукції;
- виконання технологічної дисципліни; дотримання вимог охорони праці;
- дотримання техніки безпеки та виробничої санітарії;
- збереження зміцнення власності підприємств, установ, організацій.

Трудову дисципліну на підприємствах, в установах, організаціях забезпечують створенням потрібних організаційних та економічних умов для нормальної високопродуктивної роботи, свідомим ставленням до праці, методами переконання, виховання, а також заохоченням за сумлінну працю.

Основними є метод переконання, спрямований на виховання відповідних якостей працівників, а також метод заохочення, тобто морального й матеріального стимулювання.

Засобами забезпечення дисципліни є безпосередня практична діяльність. Це, зокрема, заходи організаційного і правового характеру, які здійснюють відповідні керівники та службові особи підприємств, установ, організацій.

Мистецтво керівника-лідера саме й полягає в тому, щоб з усього комплексу засобів забезпечення дисципліни праці вибрати найдієвіші, найнадійніші, що ведуть до досягнення мети – високого рівня дисциплінованості працівників. Заохочення працівника є визнанням його професіоналізму та вираженням з боку власника поваги. Тому такий метод застосовують в разі досягнення високих трудових показників, поліпшення якості продукції, ефективності праці, творчого підходу до трудової діяльності. У виняткових випадках для забезпечення трудової дисципліни можна застосовувати методи примусу, зокрема заходи дисциплінарного характеру та громадського впливу.

Дисциплінарна відповідальність є одним з видів юридичної відповідальності, їх застосовують винятково до порушників трудової дисципліни.

Підстави для її застосування – порушення трудової дисципліни (коли працівник не виконує чи неналежно виконує покладені на нього обов'язки). На працівника за порушення трудової дисципліни можна накласти одне з дисциплінарних стягнень: догану або звільнення. Обираючи вид стягнення, власник (орган, який він уповноважив) повинен врахувати ступінь тяжкості вчиненого правопорушення і заподіяну ним шкоду та обставини, за яких вчинено проступок. Слід також звернути увагу на попередню роботу працівника. Стягнення оголошують наказом (розпорядженням) і повідомляють працівникові під розписку протягом трьох робочих днів.

На підприємстві виділяють три види трудової дисципліни:

- виконавчу – коли кожен працівник чітко виконує свої обов'язки, не проявляючи ініціативу та активність;

– активну – дотримання прав при виконанні обов'язків за принципом: дозволено все, що не заборонено законом;

– самодисципліну – це виконання своїх обов'язків, можливість проявляти активність, реалізувати свої права на основі самоуправління.

Основним завданням управління є виховання не виконавчої і навіть не активної дисципліни, а самодисципліни. В кожній організації є можливість без особливих матеріальних затрат підвищити дисципліну на всіх рівнях і демократичним, законним шляхом навести порядок у суспільстві загалом.

Цього можна досягти за допомогою таких заходів:

– змінити погляд на поняття «дисципліна» і «порядок»;

– ефективно використовувати методи управління дисциплінарними відносинами;

– зробити законодавство доступним для всіх працівників;

– підвищити дієвість контролю за тим, як виконують завдання, обов'язки всі працівники;

– змістити акцент з примусу на заохочення і переконання, зацікавленість у результатах та мотивації праці;

– виховувати і розвивати самодисципліну як найвищу форму дисципліни;

– порушенням дисципліни вважати не тільки невиконання обов'язків, але й перевищення прав, що веде до порушення прав іншої людини.

Антиподом дисципліни є «хаос» як повна відсутність управління, злагоди і порядку.

Дисциплінарні відносини – це вторинна форма трудових відносин. За змістом вони поділяються на чотири види:

– охоронні;

– заохочувальні;

– виховні;

– організаційні.

Охоронні відносини виникають за наявності одного з двох юридичних факторів: невиконання обов'язків, перевищення права, що приносить шкоду іншій людині. Сторонами виступають адміністрація, громадські організації, які наділені владою, та працівники. Основою цих відносин виступає право і обов'язок застосовувати до порушників певний засіб впливу.

Заохочувальні відносини ґрунтуються на застосуванні засобів мотиваційного характеру.

Виховні відносини – це права й обов'язки адміністрації виховувати працівників на принципах переконань, підвищення рівня освіти, формування особистості, її світогляду, вдосконалення фізичного розвитку працівника.

Організаційні відносини – це відносини з питання зміцнення і підтримки бажаних дисциплінарних відносин за допомогою визначення прав, обов'язків і міри відповідальності працівників.

Об'єктом дисциплінарних відносин є поведінка людини, яка може засновуватися на основі права та мотивації. Дисципліна – це коли колектив,



його члени виконують прийняті норми поведінки. Іноді це неписані моральні норми, притаманні тільки цьому колективу.

Дисципліна праці є обов'язковою умовою спільної роботи. Будь-який виробничий процес вимагає дисципліни його учасників, підпорядкованості чинному розпорядку і керівництву. Дисципліна є об'єктивним, динамічним, історично зумовленим соціальним прогресом.

Дисципліна праці як економічна категорія є системою суспільних відносин з приводу найраціональнішого і найякіснішого виконання трудових функцій, закріплених правом та іншими соціальними нормами, які регламентують субординацію, характер зв'язків і взаємозв'язків людей у процесі кооперації праці з виробництва продукції, послуг і поза сферою її застосування. Оскільки дисципліна праці становить собою сукупність (систему) суспільних відносин людей у процесі кооперованої праці, її можна характеризувати як дисципліну трудових відносин.

Дисципліна праці містить технологічну, внутрішньозмінну трудову та виробничу дисципліну, а також дисципліну поведінки поза сферою застосування праці (робочого місця), які характеризують різноаспектні сторони стосунків людей у ході виробничого процесу, тобто поєднання матеріальних і особистих факторів виробництва.

В основу технологічної дисципліни покладено технологічний процес. Будь-яке відхилення від прийнятої технології є порушенням технологічної дисципліни, наслідком чого може бути брак продукції (роботи). Об'єктами технологічних відносин виступають безпосередні виконавці (персонал) на робочих місцях.

Виробнича дисципліна характеризує стосунки виконавців виробництва щодо дотримання правил техніки безпеки й охорони праці. Ця група суспільних відносин характеризується виконанням функцій бережливого ставлення до засобів і предметів праці, створення найсприятливіших умов праці на робочому місці, економією матеріальних, трудових та паливно-енергетичних ресурсів, дотриманням техніки безпеки, виробничої санітарії, гігієни й охорони праці.

Внутрішньозмінна трудова дисципліна характеризує ставлення персоналу до зобов'язань щодо дотримання встановленого внутрішньозмінного режиму праці та відпочинку на робочому місці: своєчасний прихід на роботу та вихід з неї, дотримання часу перерви (обідньої та внутрішньозмінної). Рівень внутрішньозмінної трудової дисципліни доцільно визначати показником використання робочого часу виконавця (колективу), забезпеченого оптимальними умовами для виробництва продукту (послуг).

Дисципліна поведінки поза сферою праці (робочого місця) характеризує ставлення до обов'язків щодо дотримання тижневого режиму праці й відпочинку, тобто дотримання графіка виходів на роботу. Рівень дисципліни поведінки доцільно визначати показником використання фонду робочого часу виконавця (колективу) за певний період (тиждень, декаду, місяць, квартал, рік).

## Тема 13. НЕТВОРКІНГ: ПОНЯТТЯ ТА ОСОБЛИВОСТІ ЗАСТОСУВАННЯ ДЛЯ РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ

### Основні питання:

- 13.1. Сутність та основні поняття нетворкінгу
- 13.2. Особливості застосування нетворкінга для розвитку бізнесу
- 13.3. Нетворкінг в управлінні персоналом

### 13.1. Сутність та основні поняття нетворкінгу

Уміння налагоджувати і підтримувати корисні зв'язки і контакти, яке сьогодні прийнято позначати терміном «нетворкінг», в сучасних реаліях стає справжньою конкурентною перевагою для фахівця в побудові його успішної кар'єри. Нетворкінг дозволяє не тільки знайти виходи на менеджмент і HR-служби кращих компаній і отримати роботу мрії, але і бути максимально продуктивним і, як наслідок, успішним на своєму робочому місці. Завдяки своїй широкій мережі контактів такий лідер здатний для вирішення завдань будь-якої складності швидко знаходити і залучати людей, здатних виконувати ці завдання оперативно і оптимально.

Поняття «нетворкінг» існувало завжди, проте свою нинішню назву набуло відносно недавно. Фактично це англіцизм, який утворений від слів *net* («мережа») та *work* («працювати»). Нетворкінг – це діяльність, спрямована на створення кола знайомств чи контактів. Тобто це не просте спілкування зі знайомими та колегами, а цілеспрямоване формування певної спільноти. Нетворкінг може бути застосований як у робочій сфері, так і в особистій. Його метою є спільне вирішення завдань та проблем, розвиток проєктів та просування кар'єрними сходами.

В основі цього поняття лежить так звана теорія шести рукошляків, розроблена в 1960-х роках американським соціологом Стенлі Мілгремом і психологом Джеффри Треверсом. Це відома концепція, суть якої полягає в тому, що кожен з людей опосередковано знайомий з будь-яким іншим жителем планети через ланцюжок спільних знайомих. В середньому цей ланцюжок складається з шести чоловік. Потім інші американські фахівці-практики розвинули цю ідею і зрозуміли, що за допомогою мережі своїх контактів можна вирішити практично будь-яку проблему. І, природно, чим більше мережа, тим вище швидкість її рішення.

В Оксфордському словнику англійської мови слово «нетворкінг» має наступні значення:

- група або система взаємопов'язаних людей або речей;
- взаємодія з іншими для обміну інформацією та розвитку професійних і соціальних контактів.

У сучасній літературі дається кілька визначень поняття «нетворкінг»:

«**Нетворкінг** – це процес збору, зберігання і поширення інформації, корисної для вас і людей у вашій мережі» (D. Fisher, S. Vilas);

«**Нетворкінг** – це мистецтво просування досягнень інших осіб» (R. Frishman, J. Lublin);

«**Нетворкінг** є утворенням спільноти і об'єднує професіоналів своєї області» (R. Frishman, J. Lublin),

«**Нетворкінг** позначає встановлення контакту між людьми, з'єднання ідеї з ресурсами» (J. Lipnack, J. Stamps).

На заході нетворкінг, перш за все, розглядається як ефективний маркетинговий інструмент, який при відносно низьких затратах дозволяє знаходити нові збутові канали і корисні контакти, в основному за рахунок опосередкованих знайомств, або ж зустрічей на різних світських заходах; а також за допомогою будь-яких інших засобів зв'язку, таких як телефон, електронна пошта та ін.

Нетворкер – особа, яка використовує мережу професійних або / і соціальних контактів для розвитку своєї кар'єри.

Дослідження підходів до терміну «нетворкінг» дозволяє виділити ключові моменти сучасного успішного нетворкінгу:

- втілення ідей;
- прикладання зусиль;
- наявність зобов'язань по створенню, нарощуванню, використанню власної мережі контактів.

Таким чином, цілісне поняття нетворкінгу може виглядати наступним чином: це соціальна і професійна діяльність, спрямована на те, щоб за допомогою кола друзів і знайомих максимально швидко і ефективно вирішувати складні життєві завдання і бізнес-питання. При цьому, в суті нетворкінгу лежить вибудовування довірчих і довгострокових відносин з людьми і взаємодопомога.

Існує кілька різновидів нетворкінгу:

1. За метою спілкування:

- особистий – пошук друзів, однодумців, «своїх» спеціалістів (лікарів, юристів, будівельників тощо);
- діловий – пошук корисних зв'язків для розвитку бізнесу та обміну досвідом. Професійна спільнота допомагає знайти колег, партнерів і клієнтів, намітити нові шляхи просування.

2. За моделлю поведінки:

- позитивний – людина щиро і безкорисливо допомагає новим знайомим. Таку тактику часто використовують підприємці-новачки, щоб залучитись підтримкою, продемонструвати доброзичливість та надійність;
- негативний – тільки корисливе спілкування. Людина використовує контакти для досягнення мети, а нових знайомих розглядає лише як засіб досягнення успіху;
- змішаний – співпраця на взаємовигідних умовах, тобто модель win-win. Обидва учасники спілкування мають вигоду з нього, при цьому допомагаючи одне одному щиро.

3. За способом спілкування:

– офлайн – зустрічі наживо на бізнес-конференціях, майстер-класах, виставках, освітніх та розважальних заходах;

– онлайн – спілкування через інтернет за допомогою месенджерів, на тематичних форумах чи по відеозв'язку.

Слід зазначити, що у комунікаційній практиці відмінність позитивного і негативного нетворкінгу полягає у цілях, що переслідуються, та підходах, що використовуються підприємцями. Позитивний нетворкінг – це прагнення налагоджувати необхідні зв'язки з метою допомоги й іншому. Такий нетворкінг виступає своєрідним посередництвом (наприклад, рекрутинг, ріелтерство, творчі агенти та ін.). За реалізації негативного нетворкінга ставка робиться на вилучення вигоди лише для самого себе: оцінюється, наскільки те чи те знайомство може бути вигідним для людини-пошукача – носія певної проблеми. За таких односторонніх вигод виникає ефект споживацтва як соціального паразитизму. Експерти рекомендують намагатися змішувати обидва методи в оптимальних пропорціях з урахуванням конкретної ситуації.

Розглянемо 5 інструментів нетворкінгу:

1. Професійні заходи, конференції та семінари
2. Професійні клуби та спільноти
3. Мережі професійних контактів, такі як LinkedIn
4. Волонтерство та благодійність
5. Персональний брендінг через соціальні медіа

1. Професійні заходи, конференції та семінари є відмінними місцями для знайомства з людьми, які працюють у вашій галузі та мають спільні інтереси. Це може бути чудовою нагодою поспілкуватися з впливовими людьми та отримати нові знання. Якщо ви берете участь у конференції або семінарі, спробуйте зустрітися зі спікерами та іншими учасниками після заходу, щоб збільшити свої контакти.

Існує кілька способів знайти та потрапити на конференцію або інший професійний захід. Ось декілька порад, які можуть вам допомогти:

Перевірте сайти професійних організацій у вашій галузі. Багато організацій організують конференції та інші заходи для своїх членів.

Пошукайте конференції та заходи у соціальних мережах. Багато організаторів рекламують свої заходи на Facebook, Twitter та інших соціальних мережах.

Використовуйте спеціалізовані сайти, такі як Eventbrite та Meetup, щоб знайти заходи у вашій галузі.

Зверніть увагу на дати та місце проведення заходу. Впевніться, що ви можете бути там у той час, коли він відбувається.

Зареєструйтеся на захід, виконуючи інструкції на сайті організатора. Більшість заходів потребують реєстрації заздалегідь.

Підготуйтеся до заходу, вивчивши програму та складаючи план, як ви будете взаємодіяти з іншими учасниками.

Не забувайте, що важливо не тільки потрапити на конференцію, але й відвідати її з максимальною користю для себе. Поставте перед собою мету, яку ви хочете досягти на заході та сплануйте свій час відповідно до неї.

## 2. Професійні клуби та спільноти.

Професійні клуби та спільноти є відмінними місцями для знайомства з людьми, які мають спільні інтереси та цілі. Це може бути дуже корисно для отримання порад, розуміння тенденцій у вашій галузі та знаходження нових можливостей для розвитку кар'єри.

## 3. Мережі професійних контактів, такі як LinkedIn.

Мережі професійних контактів, такі як LinkedIn, можуть допомогти вам знайти нові можливості для розвитку кар'єри та зв'язатися з іншими людьми, які працюють у вашій галузі. Ви можете використовувати ці мережі для пошуку нових робочих місць, знаходження нових клієнтів або просто для збільшення кількості знайомих.

4. Волонтерство та благодійність – це не лише засоби знайомства з людьми, які мають спільні інтереси та цілі, але й можливість внести свій внесок у покращення життя спільноти. Волонтерство може допомогти розвивати навички та здобувати нові знання, а благодійність – допомогти людям та зробити світ кращим для кожного.

Наприклад, волонтерство в дитячому будинку може допомогти зрозуміти, як працює система опіки над дітьми та допомогти розвинути навички педагогічної роботи. Благодійність може мати різні форми, наприклад, пожертвування коштів на реалізацію благодійних проєктів або надання допомоги особам з обмеженими можливостями. Таким чином, волонтерство та благодійність – це можливість зробити добре, розвиватися та знайомитися з новими людьми.

## 5. Персональний брендінг через соціальні медіа

Персональний брендінг через соціальні медіа може допомогти вам збільшити свою видимість в галузі та знайти нові можливості для розвитку кар'єри. Ви можете використовувати соціальні медіа для публікації своїх думок та ідей, а також для знаходження нових контактів у вашій галузі.

Отже, використання цих інструментів може допомогти вам знайти нові можливості для розвитку кар'єри, зв'язатися з впливовими людьми та створити свій бренд у галузі.

## 13.2. Особливості застосування нетворкінга для розвитку бізнесу

Ефективність наявності корисних зв'язків у бізнес-середовищі неодноразово доведена.

**Професійний нетворкінг** – це практика пошуку та налагодження контактів з професіоналами у вашій галузі, або суміжних сферах, з метою побудови й підтримки відносин для допомоги, обміну інформацією про можливості працевлаштування й оновлення кар'єрних даних.

Побудова міцної професійної мережі може мати неоціненне значення для роботи. Нетворкінг – це не просто модний тренд, це – стратегічний інструмент кар'єрного зростання. У світі, де зв'язки мають величезне значення, навички ефективного нетворкінгу стають ключовими для успіху.

Найголовніше, професійна мережа може стати системою підтримки в роботі. Ви можете звернутися до певного кола людей, коли захочете обговорити галузеві тенденції та новини. Окрім того, корисні знайомства допоможуть у просуванні по службі, починаючи від рекомендацій щодо навичок, які вам слід вдосконалити, і закінчуючи отриманням оферу.

Розвиток сучасного світу вимагає розробки нової парадигми поведінки людей. Виходячи з цього, необхідно думати і діяти масштабно, приймати більш обґрунтовані системні рішення, орієнтовані на людські аспекти свідомості. Однією з інноваційних конструктивних ідей, реалізація якої допомагає підприємствам домогтися успіху, є нетворкінг.

Простою мовою – це створення навколо себе кола професіоналів, об'єднаних чимось загальним. Це можуть бути прагнення, погляди, професійні якості або галузь. Простими словами нетворкінг – побудова мережі ділових зв'язків. Вибудовування відносин з людьми, при яких ви завжди можете звернутися за порадою, просунути свій товар в колі знайомств, отримати контакти цінного фахівця і т. д.

В Україні нетворкінг розуміють трохи по-іншому. Коли ви підходите на будь-якій конференції до людини, «перекидаючись» парою слів і залишаєте візитку – це не нетворкінг. Коли ви просто в двох словах говорите про те, де працюєте, це теж не те. Справжній нетворкінг – це поспілкуватися з людиною 1-2 години в спокійній обстановці, дізнатися, чим він займається, розповісти, чим займаєшся сам, і, якщо потрібно, дати кілька порад з особистого досвіду.

Справжній нетворкінг – це більше про стиль життя. Це означає, що ви будете оточувати себе людьми, які будуть тягнути вас вгору, допомагати вирішувати професійні завдання і ділитися власним досвідом.

Нетворкінг більше характерний для бізнес-спільноти або якихось професійних кіл. Коли створюються спільноти зі схожими інтересами та прагненнями, вони знайомляться один з одним, діляться досвідом, допомагають новачкам, іноді разом вирішують питання.

Нетворкінг чудово допомагає навіть у фрілансередовищі. Якщо ви в хороших відносинах з колегами і хоча б кілька людей знаєте ближче, ніж по спілкуванню в коментарях, ви завжди можете запитати поради, поділитися досвідом, а деякі колеги можуть направити замовника до вас, якщо самі не зможуть взятися за роботу.

Нетворкінг корисний всім, хто хоче професійно зростати в будь-якому бізнесі. Правильне оточення надає мотивацію, чужий досвід і підказки значно скорочують шлях до вершини, а допомога вашим хорошим знайомим може принести додаткові дивіденди в майбутньому.

Слідуючи сутності теорії 6 рукоштовань впливає наступний, простий висновок: практично з будь-якою людиною ми можемо знайти точки дотику. А це значить, що ми завжди можемо знайти спільну мову, спільних знайомих, спільні інтереси з кожним зустрічним. А це вже дозволяє заводити корисних знайомих завжди і всюди.

Нетворкінг як соціальна і професійна діяльність, спрямована на те, щоб за допомогою кола друзів і знайомих максимально швидко і ефективно

вирішувати складні життєві завдання і бізнес-питання (знаходити клієнтів, наймати кращих співробітників, залучати інвесторів). Нетворкінг дозволяє обмінятися досвідом, дізнатися про нові послуги, отримати рекомендації, проконсультуватись з того чи іншого питання, вирішити важливу проблему. Крім того, нетворкінг – це ще одна можливість вловлювати важливі тренди в сфері управління персоналом. Постійне спілкування з представниками інших компаній буде тримати менеджера з персоналу в курсі подій і очікуваних заходів, показувати тенденції на ринку праці та в конкретній сфері.

Головна ціль нетворкінгу у розвитку бізнесу – розширити свою сферу впливу, отримати нові можливості для росту та розвитку як підприємця, налагодження ефективної взаємодії з профільними спеціалістами в різних галузях. Ділові знайомства допомагають розв'язати низку задач, зокрема:

1. Розширення можливостей – що більше в підприємця бізнес-знайомств у професійному середовищі, то більші можливості для розвитку він має. У кожного члена бізнес-ком'юніті є свої ресурси, досвід та зв'язки. Нетворкінг відкриває доступ до цих ресурсів і потенційної співпраці.

2. Кадрові питання – за даними LinkedIn, понад 80% вакансій закриваються завдяки нетворкінгу. Адже знайти кваліфікованого, лояльного та надійного працівника буває складно, тому роботодавцю простіше та вигідніше запропонувати роботу знайомому спеціалісту.

3. Пошук партнерів – мережа корисних контактів допоможе знайти людей для просування та розвитку бізнесу: від інвесторів до блогерів-інфлюенсерів.

4. Оперативна комунікація з експертами — достатньо просто зателефонувати чи написати знайомому юристові, маркетологу, логісту тощо. Або спитати контакти надійного експерта в іншого підприємця, з яким ви маєте гарні відносини.

5. Розширення кругозору та мотивація до росту — розвиток людини багато в чому залежить від її оточення. Контакти з успішними людьми дають змогу навчитися чогось нового, перейняти досвід, працювати над собою і досягати високих результатів.

Головна особливість нетворкінгу полягає в тому, що він орієнтований на утворення довгострокових зв'язків, які принесуть користь усім учасникам. В контексті роботи в наймі або бізнесу він допомагає створювати та підтримувати репутацію, оскільки забезпечує довіру та підтримку у відносинах. Також його роль проявляється в тому, що люди всередині мережі можуть бути потенційно корисними один одному. Їм зручніше звернутися до вже знайомих фахівців, які мають певний кредит довіри (хоч і мінімальний).





Обмінюючись ідеями, думками, сумнівами та страхами, люди розвивають свої особисті та професійні навички, звільняються від установок, що заважають, і переконань, отримують матеріал для саморефлексії та терапії. Все це сприятливо позначається на трудовому та особистому житті, оскільки проблеми вирішуються ефективніше, мотивація зростає, погляд на життя стає більш позитивним.

Пошук натхнення за допомогою нетворкінгу – це своєрідний мозковий штурм. Важливо те, що до нього можна підключити активних та вдумливих

людей, здатних на генерацію теорій, які дійсно працюють. Отримана інформація та ідеї можуть бути абсолютно новими для людини, і це дозволить їй поглянути на ситуацію чи проблему з іншого ракурсу.

Щоб зробити нетворкінг ефективним інструментом для досягнення ваших цілей, необхідно розробити стратегію побудови та зміцнення зв'язків.

Стратегічний підхід до нетворкінгу включає:

-  01 Вибір заходів. Визначення та відвідування ключових подій сфери діяльності для встановлення цінних контактів.
-  02 Список контактів. Складання переліку потенційних зв'язків, які можуть бути корисними для досягнення професійних цілей.
-  03 Профілі у соцмережах. Підтримка актуальності та професіоналізму онлайн-присутності через регулярне оновлення профілів.
-  04 Участь у дискусіях. Активна взаємодія з колегами в галузі через участь в обговореннях та форумах.

Однією з найважливіших функцій нетворкінгу стає «помітність». Це означає, що людина регулярно з'являється у полі зору інших людей. Вона презентує їм, що є фахівцем у тій чи іншій сфері, має конкретні навички та можливості, може надати певну допомогу та підтримку. Стаючи помітною, людина збільшує свої шанси отримати пропозицію про роботу або про вигідну співпрацю. Це виділяє її на тлі інших, незнайомих, невиразних кандидатів.

Звичайно, це працює й у зворотний бік. Обертаючись у суспільстві фахівців, легше знайти тих, хто допоможе знайти відповіді на конкретні робочі питання або допомогти підкоригувати резюме, перевірити переклад на помилки, зверстати макет рекламного буклета.

Нетворкінг – чудовий спосіб отримати дані з перших рук. До того, часто він відкриває доступ до інсайдерської інформації. Наприклад, можна дізнатися про вакансії, перш ніж будуть подані заявки про найм. Також можна отримати відомості про «чорних роботодавців» та уникнути серйозних наслідків у майбутньому.

Для людей, які працюють з актуальною інформацією та новітніми розробками, нетворкінг має стати обов'язковим. Постійне створення та підтримка мереж гарантує швидке отримання інформації та дає перевагу перед конкурентами.

Іноді нетворкінг може стати своєрідною груповою терапією. Коли в одному місці збираються люди, які вже пройшли той самий шлях і зіткнулися з типовими проблемами в конкретній галузі, вони можуть допомогти іншим учасникам розібратися в різних ситуаціях.

Важливість застосування нетворкінгу для розвитку бізнесу полягає в наступному:

**Знання та ідеї.** Простий обмін інформацією про те, чого ви навчилися на роботі, або запитання про повсякденну роботу друга можуть призвести до



змістовних розмов про те, як можна виконувати роботу краще та ефективніше. Навіть якщо це не призведе до нової роботи одразу, нетворкінг, принаймні, допоможе вам стати кращою версією себе на вашій тепершній посаді.

**Можливості працевлаштування.** Можливо, найважливішою перевагою професійного нетворкінгу є можливості працевлаштування. Коли фахівці діляться оголошеннями про вакансії від своєї компанії, розповідають друзям про посаду, яка може їх зацікавити, або просять поради щодо їхньої наступної ролі, існує потенціал для рекомендацій та знайомства з менеджерами з персоналу або рекрутерами.

**Поради та підтримка.** На перший погляд, це може здатися очевидним, утім професійний нетворкінг може допомогти вам побудувати фундамент підтримки, на який ви зможете спиратися упродовж усього професійного життя. Можливість обговорити робочі проблеми і попросити поради у своїх колег – цінна частина нетворкінгу, а допомога комусь у вирішенні робочих питань може навчити вас чомусь у процесі роботи.

Таким чином, нетворкінг виступає потужним інструментом для розвитку бізнесу та особистісного зростання. Уміння будувати та підтримувати ділові зв'язки відкриває нові горизонти та можливості для успіху компанії. Основна перевага бізнес-нетворкінгу – можливості та досвід, який можна отримати від спілкування з «колегами по цеху». Зв'язки з професіоналами з різних сфер можуть розширити клієнтську базу, знайти нових партнерів та інвесторів.

Нетворкінг – це інструмент, гостро необхідний для розвитку бізнесу і підвищення професійного рівня управлінців, для вироблення загальних стандартів роботи, лобіювання професійних інтересів і ідей та ефективного бізнесу. Завдяки нетворкінгу відбувається формування єдиного понятійного апарату, поширення передових стандартів роботи, здійснюється більш ефективне господарювання.

Нетворкінг може збільшити дохід двома способами: знаходженням нових клієнтів та бізнес-партнерів і співпрацею з іншими компаніями. Крім того, мережа контактів може допомогти знайти нову роботу або підвищити зарплату, з'єднавши з потенційними роботодавцями. Таким чином, нетворкінг є корисним як для бізнесу, так і для кар'єри, тому пошук можливостей розвитку мережі контактів є важливим.

### 13.3. Нетворкінг в управлінні персоналом

Щодо використання нетворкінгу в управлінні персоналом, то потрібно виходити з того, що нетворкінг – нова система пошуку персоналу, ідея якої пов'язана з активними заходами в мережі інтернет. Метою нетворкінгу є зміцнення позицій кадрового бренду компанії і створення зовнішнього кадрового резерву за рахунок підвищення впізнаваності і лояльності до компанії – бренду. Нетворкінг тісно взаємопов'язаний з поняттям маркетингу персоналу, проте на відміну від нього, нетворкінг спрямований на процес найму співробітників в мережі.

Головна мета використання нетворкінгу в управлінні персоналом – це підвищення ефективності його роботи. Основні завдання нетворкінгу наведені в таблиці 13.1.

Таблиця 13.1

Завдання нетворкінгу в управлінні персоналом

Завдання нетворкінгу	Заходи для їх реалізації
Підвищення мотивації персоналу. Важливу роль в мотивації персоналу відіграє інформаційний обмін між керівництвом і рядовими співробітниками	Виявляти неформальні комунікаційні мережі підприємства. Виявляти чутки, спотворені управлінські накази і розпорядження, організаційні стереотипи, ярлики, негативні оцінки, організаційні цінності, що наповнюють інформаційне поле підприємства. Систематизувати їх і використовувати в роботі. Вивчати ступень інформованості різних груп і підрозділів з ключових питань організації. Підтримувати і зміцнювати організаційні зв'язки всередині організації за допомогою створення постійних лекторіїв, семінарів, курсів, громадських слухань. Організовувати святкові вечори, виїзди на природу тощо.
Підвищення ефективності діяльності співробітників. Використання неформальних комунікацій і процесів самоорганізації для підвищення ефективності діяльності співробітників	Розглядати неформальні відносини як продовження і додаток посадової діяльності: людина виконує офіційні запропоновані функції, але доповнює їх своїм розумінням управлінських завдань, ініціативою, об'єднанням з однодумцями. Залучати до роботи співробітників декількох підрозділів, які після закінчення проекту дозволяють підтримувати комунікації. Сприяти встановленню дружніх відносин між співробітниками.
Посилення офіційної структури і внутрішнього бренду організації	Використовувати неформальну інформацію в цілях підприємства. Неформальний зв'язок діє більш оперативно, він доступніший і простий для сприйняття.
Ефективне впровадження інновацій	Враховувати особливості неформальної структури при розподілі завдань і організаційних змін. Необхідно враховувати, що інновації будуть швидше впроваджуватися в відкритих і змішаних групах.

Отже, для того, щоб персонал працював ефективно, потрібна якісно вибудована комунікативна мережа. Даний вид нетворкінгу можна назвати внутрішнім нетворкінгом, тому що він вибудовується всередині організації.

Поряд з внутрішнім можна виділити зовнішній нетворкінг. Зовнішній нетворкінг – це професійна діяльність, заснована на вибудовуванні корисних зв'язків поза організацією, які згодом можуть принести певний позитивний ефект. Зовнішній нетворкінг може стати в нагоді для пошуку персоналу через мережу своїх контактів і контактів знайомих.

З метою активізації щодо залучення співробітників в процес нетворкінгу необхідні комунікації, які включають відразу кілька складових.

1. Тренінги. У процесі проведення тренінгів постає необхідність у роз'ясненні суті нетворкінгу. З цією метою проводяться різноманітні збори,

майстер-класи. Працівник, який бачить необхідність у розвитку, повинен відчувати, що нетворкінг – це саме той механізм самоудосконалення. На таких тренінгах найголовніше з'ясувати, якими зв'язками вже володіють співробітники, мотивувати їх продовжувати розширювати мережу, навчити робити це тактовно і системно.

2. Книги. Поняття нетворкінгу з'явилося в Україні порівняно недавно, проте за кордоном про нього встигли написати чимало книг. Існує багато корисної літератури на цю тему, наприклад, «Ніколи не їжте поодиноці» Кейта Ферраці, «Зв'язки вирішують все. Правила позитивного нетворкінгу» Дарсі Різака. Варто відібрати корисну літературу для корпоративної бібліотеки і порадити її співробітникам.

3. Індивідуальний підхід. Умінням легко встановлювати контакти володіють далеко не всі. Як зазначає Хезер Уайт: «Неприродного нетворкера складно конвертувати в природного за добу». Серед працівників завжди є особи, які не особливо виділяються комунікативністю. При цьому необхідно цінувати кожного співробітника, а тих, у кого виникають складнощі з нетворкінгом, мотивувати. У таких випадках корисно пояснити переваги нетворкінгу (для особистих і професійних цілей), допомогти в розробці таких підходів, при яких «неприродні нетворкери» могли б відчувати себе комфортно. Особа, котрій складно встановлювати контакти, може, наприклад, заручитися підтримкою колег або зустрічатися з потрібними людьми на товариських заходах.

4. Соціальні мережі. Існують соцмережі, які зосереджені на розширенні ділових контактів. Є ресурси, вже побудовані на самому процесі нетворкінгу. Таким чином, стає легше знайти необхідного фахівця – лікаря, механіка або хорошого кухаря.

5. Вечірки. Корпоративи – це не тільки можливість гарно відпочити. На них можна перезнайти співробітників, що не часто зустрічаються в офісі або рідко працюють разом. Такі знайомства в неформальній обстановці можна теж розцінювати як нетворкінг.

«Природних нетворкерів», людей, готових легко вибудувати відносини, не так вже й багато. Але навіть їх іноді необхідно правильно направляти, щоб отримати максимальний ефект для бізнесу. Управлінцю необхідно бути готовим акцентувати співробітнику щодо необхідності розширення кола впливових контактів, вдосконалення своїх soft skills (навички міжособистісного спілкування), ефективнішого використання вже вибудованої мережі контактів, адже багато хто з тих, хто наростив пристойну мережу, лінуються про щось просити своїх знайомих.

Основними перевагами застосування нетворкінгу в управлінні персоналом виступають:

1. Бенчмаркінг можна проводити своїми силами, швидко і безкоштовно.
2. Зменшується час на підбір персоналу.
3. Збільшується оперативний доступ до потенційних кандидатів.

4. Скорочується час адаптації нових співробітників до специфіки роботи всередині компанії за рахунок більш активного позиціонування бренду в соціальних мережах.

5. Посилюється корпоративна культура.

6. Відбувається обмін досвідом та отримання нових знань, завдяки участі в професійних дискусіях і форумах.

Нетворкінг дозволяє обмінятися досвідом, дізнатися про нові послуги, отримати рекомендації, проконсультуватись з того чи іншого питання, вирішити важливу проблему. Крім того, нетворкінг – це ще одна можливість вловлювати важливі тренди в сфері управління персоналом. Постійне спілкування з представниками інших компаній буде тримати менеджера з персоналу в курсі подій і очікуваних заходів, показувати тенденції на ринку праці та в конкретній сфері.

Основні шляхи для впровадження нетворкінгу в сфері управління персоналом для вітчизняних підприємств – це:

1. Формування єдиного комунікаційного простору за допомогою створення інтернет-ресурсу, котрий агрегує інформацію про всі HR-заходи різного рівня, що проводяться, який буде націлений не тільки на наукову і професійну підтримку діяльності управлінців, але і бізнес-спільноти.

2. Розробка програми тренінгів з нетворкінгу для управлінців;

3. Використання коворкінгових майданчиків для обміну досвідом між управлінцями місцевих компаній і проведення speed-dating.

Таким чином, нетворкінг – це інструмент, гостро необхідний для розвитку професійного співтовариства і підвищення професійного рівня управлінців, для вироблення загальних стандартів роботи, лобювання професійних інтересів і ідей. Завдяки нетворкінгу відбувається формування єдиного понятійного апарату, поширення передових стандартів роботи, здійснюється більш ефективно управління організацією.

## **Тема 14. ТЕХНОЛОГІЯ ПРОЦЕСУ НЕТВОРКІНГУ**

### **Основні питання:**

14.1. Технології нетворкінгових комунікацій у веденні бізнесу

14.2. Побудова мережі для вирішення бізнес-питань

14.3. Організація Networking-зони

14.4. Ефективний нетворкінг

### **14.1. Технології нетворкінгових комунікацій у веденні бізнесу**

Уміння налагоджувати і підтримувати корисні зв'язки і контакти, яке сьогодні прийнято позначати терміном «нетворкінг», в сучасних реаліях стає справжньою конкурентною перевагою для фахівця в побудові його успішної кар'єри. Нетворкінг дозволяє не тільки знайти виходи на менеджмент і HR-служби кращих компаній і отримати роботу мрії, але і бути максимально

продуктивним і, як наслідок, успішним на своєму робочому місці. Завдяки своїй широкій мережі контактів такий лідер здатний для вирішення завдань будь-якої складності швидко знаходити і залучати людей, здатних виконувати ці завдання оперативно і оптимально.

Основні принципи і методики, що використовуються в нетворкінгу, не носять інноваційного характеру. Багато інструментів відносяться до загальновідомих поведінкових технік, що використовуються в бізнесі (продажа, управління, коучинг і т.д.) і в міжособистісних відносинах в цілому. Однак вітчизняні бізнесмени створюють і розвивають свої мережі спілкування, що відповідають особливостям українського соціуму і менталітету.

Побудова ділової мережі для спілкування з метою отримання економічної вигоди не виглядає складною справою, якщо людина товариська і комунікабельна. При цьому, слід зазначити, що терміни «товариський» і «комунікабельний» відрізняються за своєю сутністю. Так, товариська людина – це приязна, доброзичлива, привітна, незамкнена людина, яка любить і уміє спілкуватися з людьми, може поговорити без певної мети. Таких людей зазвичай називають «душею компанії» з умінням «поговорити по душам». Комунікабельна людина – це та, яка здатна до спілкування, до встановлення соціальних зв'язків, контактів та плідної взаємодії з іншими людьми з певною метою.

Успіх соціальної взаємодії у бізнес-середовищі, окрім іншого, визначають і вміння та здатність налагоджувати контакти, конструктивно спілкуватися з іншими людьми. Отже, діловим людям більше властива комунікабельність, оскільки у таких людей, зазвичай, не вистачає часу на «розмови по душам» у робочий час. Хоча для зав'язування розмови, налагодження контактів важливою є товариськість, а для подальшого позначення себе як людини, котра має певні здібності, навички та уміння, які можуть бути корисними для інших підприємців – комунікабельність.

Ділові знайомства доцільно і зручно заводити на конференціях, тренінгах, майстер-класах, евентах. Так, професійні конференції стають основним місцем для встановлення корисних ділових зв'язків для формування основної частини робочих контактів, для віднаходження актуальної інформації у своїй професійній сфері. На тренінгах і майстер-класах знайомства з учасниками та викладачами супроводжуються отриманням цінної інформації, знання, умінь і навичок.

Для розширення зв'язків у просуванні і підтримці марок товарів, компаній, брендів і послуг широкого розповсюдження набув локальний евент, для чого організуються презентації, прес-тури, прес-конференції.

Для досягнення відчутного результату від відвідування конференції, фахівці радять ґрунтовно підготуватися ще до її початку, а саме: необхідно вивчити всю інформацію про регламент і події на заході, ознайомитися зі списками учасників, заздалегідь дізнатися і запам'ятати всіх відомих особистостей на цьому заході, скласти список з людей, з якими заплановане знайомство, занотувати приблизні теми спілкування з ними. Процес знайомства з людьми на конференціях орієнтовно такий: потрібно підійти і представитися,

обмінятися контактами, обговорити цікаві питання. Щоб зав'язати розмову з учасником, іноді достатньо задати питання на тему доповіді, з якою він виступав. Ситуація буває складнішою з іменитими учасниками конференції: навколо них можуть збиратися чимало шанувальників або ж вони можуть збиратися в окремі групи, щоб таким чином захистити себе від несуттєвих розмов з незнайомими їм людьми. У подібних випадках радять все таки вибрати зручний момент, коротко представитися, прямо сказати про те, що вас цікавить, домовитися про подальшу зустріч або листування.

Після закінчення конференції варто закріплювати і розробляти нові зв'язки. На наступний день після конференції потрібно написати кожному новому знайомому т. зв. фоллоу-ап (follow-up) – лист з привітанням, коротким описом змісту вашого спілкування і його результати. Це потрібно, по-перше, для закріплення знайомства, по-друге, для того, щоб вас згадали через деякий час, прочитавши попередню переписку. Якщо в процесі конференції відбулася домовленість з потенційними партнерами, клієнтами або інвесторами, необхідно відразу ж починати роботу у напрямі активного підтримання зв'язків для подальшого співробітництва.

Поради щодо місць і способів знайомств та налагодження контактів стосуються відвідування урочистих заходів, виставок, фітнес-клубів, спортивних секцій. Неформальні контакти під час урочистих заходів і різних виставок можуть принести значну користь для бізнесу. Спільні заняття, наприклад, у фітнес-клубах чи спортивних секціях зближують людей, дозволяють легше віднайти цікавих і корисних знайомих.

Не менш важливим способом формування майбутніх зв'язків і комунікацій є вибудовування власної ділової репутації за допомогою публікацій у різних ЗМІ, висловлювання експертної думки з економічних, фінансових, організаційних та інших бізнесових питань. Кваліфіковані думки та міркування можуть привернути увагу потенційних партнерів, інвесторів та й майбутніх працівників.

Окремо зупинимось на такому нетворкінговому комунікаційному засобі для стартаперів, як бізнес-інкубатори та бізнес-акселератори. Основною перевагою бізнес-інкубаторів є наявність місць для роботи і знайомство з близькими по духу людьми. В інкубатор звертаються на ранньому етапі, коли з'явилася ідея, коли створена презентація, є команда односторонців, але відсутній завершальний етап. Якщо вже існує колектив, є офіс, пройдений старт формування компанії, але потрібні навчальна програма, поради фахівців, допомога у створенні та просуванні прототипу, інвестиції, вихід на ринок, то потрібно шукати бізнес-акселератор.

Бізнес-інкубатори надають, в основному, консалтингові послуги, допомагають презентувати проект інвестору, іноді забезпечують майбутніх підприємців офісом, фінансами і технічною базою, організують освітні заходи, пропонуються невеликі інвестиції. Бізнес-акселератори працюють індивідуально з проектом, який пройшов конкурс, залучаючи фінансові ресурси і досвідчених експертів-менторів. Головне їхнє завдання – спільно зі стартапером за обмежений період створити інвестиційно-привабливий продукт

на рівні робочої версії або прототипу. Такі проекти можуть отримати венчурне фінансування від фондів, які працюють безпосередньо із цим акселератором.

Коли стартапер-початківець потрапляє в акселератор, то контакти і знайомства з'являються у значно більшій кількості. Учасники акселератора контактують з підприємцями різних фахових напрямків: технологічні, фінансові, юридичні фахівці, бізнес-консультанти, для чого активно проводяться освітні програми, майстер-класи, коучинг. Чимало програм включають стажування, лекції, воркшопи в суміжних областях. Все це передбачає безперервне спілкування всередині стартаперської спільноти, налагодження зв'язків із гостями, колегами та менторами. Так, команди можуть добрати ті знання, які виявляться необхідними їм у подальшому для розвитку бізнесу. Акселератори є брэндами, мають зв'язки у медійній сфері, тому проекти отримують широке висвітлення в пресі. Стартапи, які працюють в акселераторах, привертають увагу інвесторів. Це пояснюється тим, що серед інвесторів акселератори заробили гарну репутацію, адже в акселератори потрапляють найбільш конкурентоспроможні, сильні і перспективні проекти. Потенційні зв'язки з інвесторами, які виходять на учасників акселератора, підвищують шанси на залучення наступних раундів інвестицій. На сьогодні в Україні діє кілька активних бізнес-акселераторів та стартапів-акселераторів.

Після перебування в акселераторі визначається потрібний вектор розвитку, віднаходяться нові бізнес-партнери, зав'язується чимало важливих робочих контактів. Спілкування, обмін досвідом і підтримка зв'язку здійснюється зазвичай за допомогою соціальних мереж, які на сьогодні є потужним засобом підтримки ділових відносин. З іншого боку, незважаючи на загальну налаштованість людей до нетворкінга, «найпотрібніші» й найважливіші знайомства отримувати важко. Якщо підприємець націлений на великі інвестиції чи бізнес-партнера, то за правилами хорошого тону, його мають представити потенційному інвестору чи партнеру. Постати у вигіднішому світлі перед новими знайомими допоможуть позитивні рекомендації спільних друзів чи знайомих, які можуть коротко розповісти про підприємця та його діяльність. Тому систематичне спілкування з колегами по бізнес-індустрії особливо важливе.

Деякі дослідники називають нетворкінг навіть огидним явищем. Науковці Торонтського університету науково довели, що кожен раз, коли ми даємо комусь свою візитівку, ми внутрішньо здригаємося від сорому, що здійснюємо при цьому підлість, оскільки зважуємо, що ми можемо отримати від нового знайомства.

Отже, нетворкінг, як і будь-яке інше явище соціально-економічного життя, має як позитивні, так і негативні сторони свого існування. До позитивних належать такі: поява нових цікавих знайомств, використання зв'язків для вирішення підприємницьких і власних проблем, підтримка у складний період часу, можливість підтримувати і допомагати іншим тощо. Натомість, виділяють і негативну сторону нетворкінга, а саме: труднощі із комунікаціями у сором'язливих людей; постійне підтримання зв'язків, що є

доволі виснажливим емоційним процесом; можливі зловживання знайомством з обох сторін.

Нетворкінг на сьогодні вважається одним з ефективних і недорогих інструментів активізації бізнесу за допомогою встановлення ділових контактів. У бізнес-середовищі зв'язки виступають основою успішного партнерства та підписання вигідної угоди, віднаходження постачальників ресурсів та інвесторів, покупців та клієнтів, співробітників. Дотримуючись правил нетворкінга, розвиваючи особисті зв'язки, підприємець може рухатися вперед у реалізації власних бізнес-ідей. Головним призначенням нетворкінга є створення мережі ділових зв'язків з метою подальшого отримання від неї вигод для себе у майбутньому.

## **14.2. Побудова мережі для вирішення бізнес-питань**

Існує багато способів завести корисні знайомства, зокрема:

Відвідування ділових заходів – бізнес-семінарів, конференцій, майстер-класів, інтенсивів, тренінгів – на подібних зустрічах збирається багато фахівців, які можуть стати вам у пригоді. Зазвичай вони схильні до спілкування, тому на кави-брейку можна зав'язати розмову.

Коворкінги – місця для ділових зустрічей та роботи. Там часто організовують різні заходи, де можна знайти однодумців чи більш досвідчених колег.

Знайомства з друзями друзів – чудовий спосіб розширити мережу особистих контактів, адже вони можуть виявитися професіоналами в різних сферах діяльності.

Онлайн-зустрічі та вебінари – зазвичай там є чат для спілкування між учасниками та спікером. Там можна відповісти на питання, демонструвати свою експертність та зав'язати розмову з іншими членами групи.

Соціальні мережі та форуми в інтернеті – спілкування в тематичних чатах корисне як для особистих, так і для ділових зв'язків. Це можливість знайти знайомих за інтересами та потенційних бізнес-партнерів.

Спеціально для замкнутих та нетовариських людей є кілька рекомендацій щодо налагодження нових контактів. Профільні фахівці радять змінити свою точку зору на такий формат взаємодії з іншими. Зокрема ставитися до цієї діяльності, як до не дуже комфортного, але обов'язково та корисного заняття. Наприклад, як до пробіжки чи відвідування лікаря.

Також можна порадити вивчати різні мови. Вміння порозумітися з людьми їхньою рідною мовою разом додасть вам кілька очок, суттєво виділяючи на тлі інших потенційних співрозмовників.

Нудні та «задушливі» люди рідко користуються успіхом у сфері спілкування. Щоб швидко налагоджувати контакти і залишати себе яскраве позитивне враження, варто навчитися бути цікавим. Для кожної людини це буде свій «рецепт», хтось зможе використати почуття гумору, іншій буде простіше задіяти ерудицію та розважати суспільство цікавими фактами.



Часто сором'язливі чи замкнуті люди вважають за краще не шукати нових знайомств, а розвивати старі. Не можна сказати, що цей підхід поганий, проте для підвищення ефективності своєї роботи варто приділити увагу розширенню кола контактів. Уникаючи цього, люди іноді просто тікають від того, що їх лякає. Звісно, не варто намагатися себе зламати. Жодні зусилля, зроблені через насильство над собою, не принесуть гідних результатів. Потрібно дати собі час на те, щоби навчитися спілкуванню. Також часу вимагатиме будь-який новий зв'язок, він повинен укорінитися та встоятись, щоб потім принести плоди. Можливо, на це буде потрібно кілька місяців.

У сучасному світі толерантності та інклюзії кожна людина має право і шанс на те, щоб проявляти себе комфортним для неї способом. Не існує єдиних стандартів побудови мережі контактів та впровадження нетворкінгу, це дає повну свободу вибору та розширює діапазон можливих дій. Єдине, про що варто пам'ятати, це екологічність щодо інших людей – ненасильницьке спілкування, етика та банальна ввічливість.

Завдяки численним дослідженням зарубіжних та вітчизняних науковців вироблено рекомендації щодо побудови мережі для вирішення робочих завдань.

### 1. Знайте свої цілі

Першим етапом побудови мережі, яку ви хочете створити, є з'ясування її складу. Подумайте про результати, які будуть найбільш цікавими для вас. Після цього зосередьте свої зусилля на заходах, групах і людях, які з найбільшою ймовірністю наблизять вас до ваших намірів. Це може допомогти сформувати мережу навколо ваших довгострокових кар'єрних цілей. Наприклад, якщо ваша кар'єрна мета – отримати підвищення, вам може знадобитися мережа установ, які організують можливості розвитку для людей у вашій галузі, а також фахівців, які можуть порекомендувати вас на відкриті вакансії в їхній компанії.

### 2. Визнайте свою цінність

На відміну від менторства, ваша мережа – це взаємні відносини. Це означає, що крім того, що ви отримуєте вигоду від вашої мережі, є очікування, що ваша мережа отримає вигоду від вас у відповідь. Усвідомлення своєї цінності може бути корисним підсилувачем впевненості при побудові нових відносин.

Розмірковуючи над тим, яку мережу ви хочете створити, подумайте про знання та навички, які ви можете запропонувати членам вашої мережі. Крім того, подумайте, які пропозиції можуть зацікавити людей, яких ви сподіваєтеся залучити до неї.

### 3. Визначте лідерів думок

Коли ви задумаете мережу, яку хочете створити, складіть список людей, яких ви вважаєте лідерами думок у вашій галузі. Включіть до нього будь-кого у вашій галузі, ким ви захоплюєтесь – впливових осіб, які надають ґрунтовний галузевий аналіз, бізнес-лідерів з кар'єрними шляхами, які ви хотіли б наслідувати, або осіб, які зараз працюють на посадах, до яких ви прагнете.

Хоча ви можете не звертатися до людей з цього списку безпосередньо, зверніть увагу на організації, спільноти та зв'язки кожного з них. Це може бути корисною відправною точкою, коли ви будете готуватися до налагодження зв'язків з новими контактами.

#### 4. Пошук можливостей скрізь.

Найкращі результати приносить відвідування заходів, які безпосередньо пов'язані з професійною діяльністю. Проте експерти кажуть, що не варто обмежувати себе виключно робочими заходами та івентами. Важливо використовувати усі можливості, які підходять для самопрезентації. Звичайно ж, перш ніж розповідати про свою діяльність чи бажану вакансію, необхідно адаптувати спосіб подачі до атмосфери заходу.

Багато організацій, до яких ви приєдналися, часто проводять галузеві івенти. Відвідайте ці заходи, щоб особисто зустрітися з деякими з ваших онлайн-знайомих. Намагайтеся регулярно зустрічатися з новими людьми на подібних майданчиках і заводити якомога більше знайомств. Ви також можете шукати в Інтернеті галузеві події, щоб знайти ті, які проводяться у вашому місті і найбільше відповідають вашим інтересам.

#### 5. Складання плану.

Експромти можуть спрацювати або завести в глухий кут. Щоб гарантовано отримати максимум користі з відвідування заходу, варто розписати завдання, провести дослідження та підготувати роздатковий матеріал. Найкраще заздалегідь дізнатися, хто братиме участь у івенті та подумати, з ким потрібно познайомитися. Відповідно, потрібно скласти список тем для спілкування, питань і навіть жартів, які допоможуть заповнити паузи. Важливо включити до переліку не тільки професійні інтереси. Краще розбавити їх питаннями про домашніх улюбленців, спортивні успіхи, хобі або новини кінематографа.

Роздатковий матеріал – це візитні картки, буклети та проспекти. Вони необхідні, щоб люди могли ознайомитися з проектом та мати можливість зв'язатися з його організатором. Не менш важливою є і система запам'ятовування отриманих даних. Від формального відвідування заходу не буде жодної користі для нетворкінгу, якщо людина забуде, з ким і за яких обставин познайомилася. Необхідно зберігати матеріали, вручені співрозмовниками, а також робити короткі нотатки про зміст розмови.

#### 6. Створення позитивного враження

Активні, оптимістично налаштовані люди, зацікавлені у предметі розмови, завжди залишають гарне та яскраве враження. З ними охочіше вступають у розмову, оскільки їхня енергія справді заряджає та мотивує. Крім того, це дозволяє бути незабутнім і вигідно виділяє людину на тлі конкурентів. Щоб стати ідеальним співрозмовником, варто попрактикуватися в активному слуханні та спілкуванні. Наразі досить легко знайти матеріали та методики для розвитку і закріплення цих навичок.

#### 7. Використовуйте соціальні мережі для пошуку нових зв'язків

Ви можете використовувати соціальні мережі для пошуку потенційних знайомств і контактів. Це – чудове рішення для початку, якщо ви прагнете

відвідувати заходи та спілкуватися особисто. Зв'яжіться з професіоналами галузі, які мають схожі з вами цінності, прагнення та інтереси. Надішліть їм повідомлення, в якому коротко опишіть, хто ви і чому хочете встановити контакт.

Продовжуйте спілкуватися з ними, коментуючи пости або підтримуючи невимушену бесіду в соціальних мережах. Після того, як ви встановите з ними професійні онлайн-відносини, ви можете почувати себе більш комфортно, коли одного дня зустрінетеся особисто.

Можливо, соціальні мережі – це не ваша стихія, але це один з найпростіших способів розширити свою професійну мережу. І, звичайно, найкращою професійною платформою соціальних мереж є LinkedIn.

Повністю оптимізований профіль LinkedIn важливий з багатьох причин, але це лише частина ваших зусиль з нетворкінгу. Приєднуйтеся до груп LinkedIn і вдумливо беріть участь у дискусіях.

#### 8. Допомагайте колегам

Нетворкінг – це не лише про те, як люди можуть допомогти вам, а й про те, як ви можете допомогти людям. Це має величезне значення, і налагодження зв'язків стає простішим, коли ви думаєте, передусім, про іншу людину, а не про себе.

Коли справа доходить до допомоги людям, найкраще починати з близького оточення. Не піддавайтеся бажанню звернутися до зірок у вашій галузі, натомість зосередьтеся на тих, хто перебуває поруч з вами. Це ті, хто буде рости разом з вами в індустрії. Ті, з ким ви можете обмінюватися ідеями про все, що стосується галузі, в якій ви працюєте.

Ще одна важлива складова успіху в допомозі іншим у їхній кар'єрі – щира зацікавленість у тих, хто вас оточує. Будьте справжніми, ставте глибокі запитання, щоб зрозуміти сильні та слабкі сторони один одного, професійні та особисті цілі, а також те, як ви можете допомогти один одному.

#### 7. Надавайте перевагу якості, а не кількості

Може бути спокусливим мати якомога більше професійних зв'язків, але це не завжди спосіб побудувати повноцінну мережу. Збільшенням кількості підписників ви не забезпечите собі стійкий та корисний нетворкінг. Люди просять про зв'язок на LinkedIn задовго до встановлення міцних стосунків, і в результаті ваша мережа LinkedIn, як правило, може бути заповнена людьми, яких ви не дуже добре знаєте.

Натомість спрямовуйте зусилля на розвиток глибоких та взаємовигідних відносин. Якісні зв'язки, які ґрунтуються на взаєморозумінні та підтримці, мають набагато більший потенціал для корисних обмінів інформацією й можуть виявитися більш довгостроковими.

Пам'ятайте: краще мати кілька реально значущих контактів, ніж безліч формальних. Спрямовуйте зусилля на те, щоб ваші зв'язки були реальними та важливими для вашої кар'єри.

#### 8. Залишайтеся актуальними.

Професії можуть швидко змінюватися, а навички і вміння – швидко застарівати. Будьте відкриті до вивчення нового, будьте в курсі останніх подій

та тенденцій у вашій галузі. І не забувайте ділитися цією інформацією з контактами у вашій власній професійній мережі.

7. Проявляти відповідальність та довести справу до кінця.

Обмінюючись контактами, потрібно дотримуватись ділової етики, а також підтримувати створене позитивне враження. Знадобиться швидко відповідати на дзвінки та повідомлення від нових знайомих, а також обов'язково виконати дані обіцянки.

9. Пам'ятайте, що професійний нетворкінг – це подорож.

Розвиток вашої професійної мережі не відбуватиметься одразу. Занадто швидке встановлення контактів з великою кількістю людей виглядатиме відчайдушним і непрофесійним, і все це не дасть вам можливості отримати сильних бізнес-партнерів. Терплячий підхід допоможе вам знайти свою нішу, визначити, з ким саме ви хочете спілкуватися, і, таким чином, побудувати ефективну і довготривалу мережу. Як тільки ваша мережа побудована, решта – це природний розвиток.

Щоб побудувати сильну та успішну професійну мережу, вам потрібно відстежувати свою нетворкінгову активність, оцінювати якість та кількість зв'язків і встановлювати метрики успіху. Таким чином, ви зможете виміряти свій прогрес, визначити сфери, які потребують вдосконалення, і досягти поставлених цілей.

Дотримуючись цих порад, ви зможете побудувати міцну мережу, яка підтримуватиме вашу кар'єру та особисте зростання протягом багатьох років.

Щоб створити коло спілкування, яке справді відповідатиме цілям і цінностям людини, важливо виявляти щирість та чесність. Обман і прикидання в такій справі не принесуть довгострокових дивідендів.

Разом з цим, плануючи створення власної мережі комунікацій, варто пам'ятати не лише про переваги, а й про недоліки цього виду діяльності:

– інтроверти та некоммунікбельні люди погано справляються з налагодженням зв'язків навіть при тому, що у бізнесі чи на робочому місці вони можуть бути дуже успішними;

– нові зв'язки – додаткове навантаження. Мережа контактів не будується і не функціонує сама собою, її необхідно постійно підтримувати, вливати в неї свою енергію, «крутити шестерні». Зайнятим людям буває складно знайти на цей час та сили;

– є шанс, що нові знайомі будуть застосовувати метод негативного нетворкінгу, постійно звертаючись за допомогою чи порадою.

### **14.3. Організація Networking-зони**

Як тільки люди перетинають поріг вашого заходу вони потрапляють в круговерть знайомих і незнайомих людей. Відмінна можливість розширити коло своїх контактів. Але багато людей бояться заводити нові знайомства, а деякі навіть не замислюються про таку можливість.

Ваше завдання розповісти їм про це. Ваш event буде набагато цінніше, якщо поряд з корисним контентом від спікерів, учасники зможуть завести нові

цікаві знайомства, знайти однодумців, партнерів, інвесторів і клієнтів. Почніть захід з виступу когось із організаторів або запрошеного нетворкера. Розкажіть учасникам про можливості нетворкінгу, про плюси нових знайомств і запропонуйте обмінятися візитками з сусідами по ряду. Найчастіше, люди можуть кілька днів просидіти поруч один з одним і навіть не познайомитися.

Насичену ділову програму слід розбавляти перервами, щоб дати можливість учасникам поспілкуватися один з одним. Найчастіше нові знайомства і активне спілкування виникають в зоні кава-брейку. Це не дивно, адже сюди стікаються потужні людські потоки. Але ви можете додатково створити спеціалізоване простір для нетворкінгу на своєму заході. Воно може бути поруч із зоною кава-брейку або перебувати окремо. Щоб люди знали куди йти, позначте його покажчиками або об'ємними арт-об'єктами.

Ви повинні постаратися створити місце, де людям буде зручно обговорити якісь проекти, поспілкуватися в спокійній невимушеній обстановці або, навпаки, зробити висновок серйозний контракт по угоді. Людина, що прямує в нетворкінг-зону, вже потенційно налаштований на спілкування і зустріч з людьми, готовим до нових знайомств. Орієнтовна технологія створення нетворкінг простору складається з наступних етапів: дайте людям інструменти для знайомства; встановіть Connecting Wall; запустіть мобільний додаток; нагадуйте людям про необхідність нетворкінгу.

У networking-просторі доцільно встановити пуфики, м'які диванчики для невимушеного спілкування, обладнати розетки для підзарядки гаджетів, поставити стіл з папером і офісним приладдям. Якщо є можливість виділити окремий кабінет – обладнайте також кімнату для переговорів, що забезпечує конфіденційність спілкування.

Дайте людям інструменти для знайомства. Для кого-то мати при собі візитки – це очевидність, а хтось навіть не замислюється про їх необхідність. Коли виникає потреба обмінятися контактами, той, у кого не виявилось при собі візитних карток, відчуває себе досить незручно. Ви можете допомогти йому подолати цю незручність. Заготовте бланки візиток з порожніми полями і розкладіть їх на ресепшені, в зоні нетворкінгу або біля Connecting Wall. Тепер людині залишається тільки вписати своє ім'я, назву компанії, телефон та е-мейл. Погодьтеся отримати таку візитку набагато приємніше, ніж записку на вирване аркуші з блокнота.

Встановіть Connecting Wall. У нетворкінг-зоні або в іншому прохідному місці встановіть Connecting Wall. Це стенд, куди учасники зможуть прикріпити свою візитку і побачити контакти інших учасників. Встановлюйте «стіну контактів» таким чином, щоб до неї було зручно підійти. Ви можете запропонувати розміщувати візитки з певних тем (шукаю інвестора, пропоную роботу і т.д.) або кріпити картки довільно. Ви також можете обладнати пункт миттєвого друку візиток.

Використовуйте Photo booth, автомат з завантаженими шаблонами візиток, або оператора з комп'ютером і принтером. Багато візиток учаснику друкувати не буде потрібно. Досить 5-10 карток. Тепер у нього в руках буде надійний інструмент для зав'язування знайомств.

Запустіть мобільний додаток. Якщо у вас є мобільний додаток, то повідомте про це учасникам заздалегідь. Це дозволить їм зареєструватися, створити свої профілі і надалі підтримувати спілкування під час заходу. Подбайте про стійкий Wi-Fi, щоб люди могли активніше включитися в нетворкінг. А для залучення ще більшої кількості учасників запропонуйте задавати питання спікерам за допомогою цього додатка.

Нагадуйте людям про необхідність нетворкінгу. Якщо люди, натхнені вашою мотиваційною промовою перед початком заходу, активно знайомляться і обмінюються контактами – це здорово. Але практика показує, що люди часто не бачать всіх можливостей для нетворкінгу. Ви повинні їм допомогти в цьому. Використовуйте телевізійні панелі, на яких виводите поради та рекомендації щодо встановлення знайомств. Якщо ви організували попередню реєстрацію, то можете виводити на екран фото конкретних учасників із зазначенням їх контактів, компетенції та інтересів. Мотивуючі картки з порадами по нетворкінгу можна розкласти на столах в зоні кава-брейку, на кріслах в залі. Можливо, для когось це буде дієвим поштовхом до обміну контактами. Ведучому заходу перед кожним перервою варто акцентувати увагу учасників на можливість і цінність встановлення нових знайомств.

Нетворкінг не зводиться виключно до професійного середовища. Адже корисні знайомства можуть бути і особистими. Таким чином виділяють два види нетворкінгу: соціальний і діловий. В рамках соціального нетворкінгу формуються особисті зв'язки (друзі, родичі, фахівці різного профілю). Бізнес-нетворкінг спрямований на встановлення ділових контактів. Це один з економічних, але дуже ефективних інструментів реклами. Шукати потенційних покупців через знайомих і друзів можна абсолютно безкоштовно, до того ж це допомагає налагодити реалізацію продукції (послуг)

Зрозуміло, можна відвідувати різні зустрічі і конференції, щоб займатися нетворкінгом. Однак чому б не організувати власний захід. Так ви зможете більш стратегічно вибудовувати ефективні відносини, адже ви, як організатор, будете контролювати всі нюанси: від списку гостей до місця зустрічі. Таким чином ви як би отримуєте «кредит» за зв'язки, які ваші гості встановлюють один з одним.

Відразу ж виникає питання «Кого запрошувати». Багато переживають за список гостей, тому що не знають, порозуміються люди один з одним, чи буде взагалі зустріч їм цікава. Важливо розуміти, що «ідеальної комбінації» не існує. Однак є деякі рекомендації, які допоможуть зібрати разом потрібних людей і зробити зустріч дійсно захоплюючою. Порядок організації власного нетворкінг-заходу представлено на рис. 14.1.

Необхідно визначитися з кількістю гостей. Не варто забувати про таке важливе питання, як кількість запрошених гостей. Не складайте більше 12 людей, так як з великим числом учасників події буде проблематично вибудувати єдину розмову. Якщо ж ви взагалі перший раз пробуєте самостійно організувати нетворкінг-зустріч, краще взагалі зупинитися на маленькій групі з 6-8 чоловік.



Рис.14.1. Організація власного нетворкінг-заходу

Визначтеся зі складом. До складу групи мають увійти люди, які будуть цікаві один одному, мати спільні цінності, знання, погляди, загальну сферу діяльності і так далі. Крім того, люди повинні бути знайомі. Наприклад, якщо в групі з восьми чоловік шестеро добре знайомі, а двоє не знають нікого з тих, хто прийшов – це буде катастрофа. Поки старі приятелі будуть весело і невимушено спілкуватися, новачки просто залишаться осторонь. Ви, як організатор, повинні подбати про те, щоб всі, хто прийшов перебували в рівних умовах.

Визначтеся з «якістю» запрошених. Не забудьте врахувати і особистості запрошених. Для групових заходів не підійдуть люди, яких «багато», які вважають за краще домінувати при спілкуванні, говорити на пріоритетні виключно для них теми. Намагайтеся створити відмінну динаміку групи в цілому, «змішуючи» цікавих людей.

Визначтеся з тематикою заходу. Подумайте над темою зустрічі. Так ви зможете однозначно забезпечити всім учасникам цікавий і продуктивна розмова. Ви зможете зібрати навіть незнайомих людей, які мають щось спільне (всі працюють в одній сфері, наприклад). Хоча насправді вискоєфективні професіонали також дуже люблять зустрічі з людьми поза ними професії. Адже не кожен день зайнятої керівник може дозволити собі спілкування, наприклад, з коміком або людиною мистецтва.

Визначтеся з співведучим. Якщо ви розумієте, що не знаєте стільки людей, щоб організувати подію, то зверніться за допомогою до знайомого з широкою соціальною мережею. Така людина щось на кшталт «сполучної ланки» або «коннектора» у вашому житті. Ви можете попросити його про

організаційну допомогу, зробити його співведучим. Так ви знімете напругу, адже удвох відповідати за зустріч набагато легше. Але тут дуже важливий момент – правильний вибір партнера. Нетворкінг – сильний інструмент, що дозволяє домогтися успіху в бізнесі. Однак далеко не всі професіонали організують подібні заходи, тому що не знають, з чого потрібно починати. Зазначені вище поради допоможуть вам поглибити робочі відносини з цікавими і корисними людьми.

Подбайте про бейджи. Іменні бейджи допомагають людям спілкуватися. Коли люди можуть звернутися один до одного по імені, у них з перших хвилин створюється враження, що вони вже знайомі. Але якщо ви вкажете на бейджі не тільки ім'я, але і назва компанії, галузь або сферу діяльності учасника, це підвищить вибірковість до спілкування і конверсія корисних контактів стане вище. Учасник, розглядаючи бейджи, відразу буде бачити: з ким і про що говорити. З великої кількості людей він зможе вибрати того, хто йому найбільш корисний зараз, і кому він може дати відповідь цінність. Ви можете також використовувати кольорові бейджи для поділу учасників за категоріями: ЗМІ, партнери, організатори, спікери. Або на міжгалузевій конференції розділити учасників за сферами: синій-маркетинг, жовтий-страхування, зелений-банки, червоний-власники бізнесу. Все це допоможе людям простіше зорієнтуватися в загальному потоці – з ким починати вести діалог. Розшифрування кольорів можна нанести на зворотну сторону бейджа або вказати в програмі заходу. Але не захоплюйтеся. Більше 5 кольорів заплутає учасників.

Обладнати нетворкінг-зони. Познайомитися на заході можна де завгодно. Стійка реєстрації або гардероб, курилка або зона кава-брейку можуть стати місцем встановлення нових контактів. Але не всі учасники готові легко завести розмову з незнайомцем. Створіть спеціальні зони, призначені для нетворкінгу. Люди, приходячи в такий простір відчують себе набагато розкутіше і впевнені, що знаходяться в ньому люди теж схильні до спілкування і нових знайомств. Це може бути простір з барними столами або окрема кімната, позначена покажчиками «зона нетворкінгу». Там же можна встановити зарядні станції для мобільних пристроїв, що приверне людський потік. А поки телефон або ноутбук заряджаються – буде час для спілкування.

Чим менше і затишніше простір, тим простіше учасникам комунікувати. У великому залі є небезпека, що люди розбредуться «по стінка» і не зможуть побороти страх спілкування.

Відкритий мікрофон. Надайте людям можливість розповісти про себе. Встановіть мікрофон і запропонуйте учасникам протягом хвилини презентувати себе. Жорсткий тимчасовий регламент – важливий фактор, який дасть динаміку і інтерес з боку інших учасників. Доступ до мікрофона можна дати у вигляді бонусу за відповіді на вікторину або по випадково витягнутої візитці, які зібрати заздалегідь з бажаних заявити про себе.

Кава-брейк та обід. Експерт з нетворкінгу Кейт Феррацці в своїй книзі закликав: «Ніколи не їжте поодинокі» Ось чому час перерв так корисно для знайомств. За чашкою кави або ланчем можна і завести нові контакти, і обговорити поточні справи. Але якщо перерва короткий, то час для спілкування



зовсім не залишається. Тому при плануванні програми приділяйте увагу тривалості перерви, щоб учасники заходу мали змогу встигнути поспілкуватися один з одним, а не тільки відстояти в черзі за сендвічем або в туалет.

#### 14.4. Ефективний нетворкінг

##### *Ефективне спілкування на ділових заходах*

На ділових заходах, таких як конференції, виставки або зустрічі, успіх нетворкінгу залежить від того, наскільки ефективно ви взаємодієте з іншими учасниками.

1. Будьте активними, але не агресивними. **Ефективний нетворкінг** – це активна участь у діалозі, але без нав'язливості. Будьте дружелюбними, впевненими в собі, але не намагайтеся захопити всю увагу на себе. Починайте розмову з інтересу до справ співрозмовника, а не з самопрезентації. Людям приємно, коли цікавляться їхньою думкою чи успіхами.

Наприклад, запитайте співрозмовника про його бізнес або поточні проекти, замість того, щоб відразу розповідати про свою компанію.

2. Вмійте ставити запитання. Мистецтво ставити правильні питання – ключова навичка для нетворкінгу. Запитання показують вашу зацікавленість у співрозмовнику та допомагають поглибити бесіду. Уникайте загальних та поверхневих питань – намагайтеся дізнатися про конкретні аспекти бізнесу чи досвід співрозмовника.

Наприклад, замість питання «Чим ви займаєтеся?» запитайте «Як ваша компанія справляється із поточними викликами на ринку?» Це продемонструє, що ви розумієте його контекст та готові до серйозного діалогу.

3. Слухайте та не перебивайте. Часто у прагненні уявити себе з найкращого боку ми забуваємо слухати інших. Ефективний нетворкінг вимагає не лише вміння говорити, а й уважного слухання. Люди запам'ятовують вас як хорошого співрозмовника, якщо відчують, що ви слухаєте їх і цінуєте їх час.

Наприклад: під час розмови зосередьтеся на словах співрозмовника, не відволікайтеся на телефон та не перебивайте, щоб вставити свою історію.

4. Встановлюйте контакти не лише з впливовими особами. Часто на заходах люди прагнуть поговорити лише з ключовими фігурами, забуваючи про менш помітних учасників. Але саме через менш очевидні контакти можна вийти на впливових людей або відкрити нові можливості.

Наприклад: знайомство з колегою, що працює на другому рівні компанії, може через деякий час призвести до осіб, які приймають рішення.

##### *Використання соціальних мереж та платформ.*

Онлайн-нетворкінг сьогодні став невід'ємною частиною розвитку бізнесу. Соціальні мережі та професійні платформи надають унікальні можливості для побудови та підтримки ділових зв'язків, особливо якщо у вас немає можливості регулярно брати участь у офлайн-заходах. Однак онлайн-нетворкінг вимагає специфічних підходів та стратегій.

**1. Оптимізація профілю в LinkedIn.** LinkedIn – це провідна платформа для професійного спілкування, і ваш профіль тут – це ваше цифрове резюме.

Наприклад: додайте у профіль опис вашого досвіду, перерахуйте ключові проекти та досягнення, вкажіть, чим ви можете бути корисним іншим. Не забувайте регулярно оновлювати свій профіль.

Орієнтовний план, по якому варто працювати з LinkedIn, щоб ви вже відразу почали розвивати свій нетворкінг там.

**1. Оптимізація профілю:**

Оновлюйте свій профіль, додавайте актуальні фотографії та професійні заголовки з кожним новим кар'єрним досягненням

Заповніть розділ «Про себе» з коротким описом вашої діяльності та досягнень – must have!

**2. Розширення мережевих контактів:**

Почніть запрошувати колег, знайомих та інших фахівців у вашу мережу. Експерти пропонують формулу – 20-40 контактів додати, як прокинулись; 20-40 – перед сном.

Приймайте запрошення в мережу від людей, які можуть бути корисними для вашої мережі. Добре було б ще кожному новоприйнятому написати міні презентацію собі та орієнтувати в чому ви сильні та в чому можете допомогти.

**3. Створення та публікація контенту:**

Регулярно публікуйте цікавий та корисний контент на своїй сторінці. Тут вам може допомогти чат GPT.

Додавайте статті, пости, відео, які відображають вашу експертність та інтереси.

**4. Участь у групах та спільнотах:**

Приєднуйтеся до професійної групи та спільноти на LinkedIn, де ви можете обговорити теми, які вам цікаві або за вашою експертизою.

Активно коментуйте та лайкайте публікації інших учасників груп, це дозволить бути в курсі всіх новин, мати інформацію про відкриті вакансії, підтримати друзів коментарями, шерами та ін.

**5. Взаємодія з контактами:**

Надсилайте персоналізовані зв'язки зі своїми контактами, запитуючи як у них справи або пропонуйте допомогу. Не забувайте, ви ніколи не знаєте, де буде працювати спеціаліст і як він буде зростати кар'єрно. Запрошуйте свої контакти на онлайн-зустрічі, офлайн івенти або події.

**6. Моніторинг та аналітика:**

Використовуйте аналітичні інструменти LinkedIn для вивчення реакції на ваш контент та активність.

Дотримання такого плану допоможе вам ефективно розвивати вашу мережу на LinkedIn і залучити нові корисні контакти для вашого професійного та особистого росту.

**2. Створення цінних публікацій.** Щоб завоювати довіру в онлайн-спільноті, важливо ділитися корисною та цінною інформацією.

Наприклад: якщо ви займаєтеся менеджментом, діліться статтями з корисними порадами або кейсами успішних кампаній, показуючи свою експертну думку.

**3. Вміння вести діалог через повідомлення.** Починати та підтримувати розмову через месенджери чи особисті повідомлення – це мистецтво. Важливо бути коротким, але при цьому демонструвати повагу та інтерес до співрозмовника. Уникайте шаблонних повідомлень і постарайтеся зробити своє повідомлення персоналізованим.

Наприклад: замість стандартного «Доброго дня, хочу запропонувати вам співпрацю», почніть із компліменту чи згадки загального інтересу. Наприклад: «Вітаю! Я прочитав вашу нещодавню статтю про тренди в e-commerce дуже цікаво. У нас схожі цілі у розвитку, і я був би радий обговорити можливі точки дотику».

**4. Участь в онлайн-спільнотах та групах.** Безліч професійних спільнот та груп у соціальних мережах, таких як Facebook, LinkedIn або спеціалізовані форуми, надають відмінні можливості для нетворкінгу.

Наприклад, приєднайтесь до групи з інтересів у вашій галузі та беріть активну участь в обговореннях, відповідаючи на запитання, ділячись досвідом та корисними матеріалами.

**5. Регулярна взаємодія із контактами.** В онлайн-нетворкінгу важливо не лише встановлювати зв'язки, а й підтримувати їх. Регулярна взаємодія з вашими контактами, будь то привітання з досягненнями чи коментарі під постами, допомагає підтримувати активні стосунки.

Наприклад, надсилайте привітання своїм контактам з професійними успіхами, підтримуйте контакт через особисті повідомлення, якщо хочете продовжити спілкування.

### *Результатив нетворкінга*

Для того щоб зробити висновки, чи вдалося досягнути поставлених цілей, зрозуміти чи був захід успішним або необхідно застосувати інший інструмент необхідно проаналізувати результати нетворкінга. З цією метою можна використовувати наступні рекомендації:

- відсортуйте та організуйте контакти одразу після зустрічі – відберіть та запишіть в нотатки з ким саме ви бажаєте поспілкуватися пізніше і кому запропонувати конкретні бізнес-ідеї;

- знайдіть нових знайомих в соціальних мережах;

- нагадайте про себе – продовжуйте спілкуватись після зустрічі, напишіть першими та запропонуйте спільний захід. Наприклад, зустрітись для обговорення нових методів управління або співпраці в соціальних мережах;

- запропонуйте допомогу у відповідь на запит співрозмовника – напишіть і розкажіть як можна вирішити завдання;

- слідкуйте за обіцянками – якщо пообіцяли то обов'язково це зробіть.

## СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

### Базова

1. Адізес І. Командне лідерство. Як порозумітися з будь-яким менеджером. Київ : Наш формат, 2019, 304 с.
2. Скібіцька Л. І. Лідерство та стиль роботи менеджера: Навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2009. 192 с.
3. Лідерство та антикризовий менеджмент : підручник / С.В.Войтко, А.А. Мельниченко. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського. Політехніка, 2021. 194 с.
4. Азаренков В. І., Прокопенков В. П. Презентація. Технологія підготовки публічних виступів : навч. посіб. Нац. техн. ун-т «Харків. політехн. ін-т». Дніпро : СПД Біла К. О., 2021. 124 с.
5. Друкер П. Ефективний керівник / Пер. з англ. Р. Машкової. Київ : КМ-БУКС, 2018. С. 248.
6. Лідерство та комунікації в організації : навчальний посібник / упорядники: Н. Я. Михаліцька, М. Р. Яцик. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2024. 512 с.
7. Лідерство: навч. посібн. /Л.М. Сергеева, В.П. Кондратьєва, М.Я. Хромей //за наук. ред. Л. М. Сергеевої. Івано-Франківськ : Лілея НВ. 2015. 296с.
8. Лідерські якості в професійній діяльності : навч. посібник / О. Г. Романовський та ін. Харків : НТУ «ХПІ», 2017. 143 с.
9. Нестуля О. О., Нестуля С. І., Кононець Н. В. Основи лідерства: електронний посібник для самостійної роботи магістрів освітньої програми «Педагогіка вищої школи» галузі знань 01 освіта/педагогіка спеціальності 011 освітні, педагогічні науки. Полтава : ПУЕТ, 2020. 232 с.
10. Основи лідерства. Тренінг лідерських якостей та практичних навичок менеджера. Уроки видатних підприємців : навч. посіб. / О. О. Нестуля, С. І. Нестуля, В. В. Карманенко. Київ : Знання, 2013. 358 с.
11. Психологія управлінської діяльності лідера : навчальний посібник / О. Г. Романовський, О. С. Пономарьов, Т. В. Гура та ін. Харків, 2017. 100 с.
12. Романовський О. Г., Резнік С. М. Лідерські якості в професійній діяльності / За заг. ред. О. Г. Романовського. Харків : НТУ«ХПІ», 2017. 143 с.
13. Теорія і практика формування лідера: навчальний посібник / О.Г. Романовський, Т.В. Гура, А.Є. Книш, В.В. Бондаренко Харків, 2017 р. Режим доступу:  
[http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-Press/31806/1/Romanovskyi\\_Teoriia\\_i\\_praktyka\\_formuvannia%20lidera\\_2017.pdf](http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-Press/31806/1/Romanovskyi_Teoriia_i_praktyka_formuvannia%20lidera_2017.pdf)
14. Управлінське лідерство : колективна монографія (. За заг. ред. В. В. Толкованова. Хмельницький : ПП Мельник А. А., 2013. 600 с.
15. Психологія управлінської діяльності лідера: навчальний посібник / Романовський О.Г., Пономарьов О.С., Гура Т.В., Книш А.Є., Бондаренко В.В.. – Харків, 2017 р. – 100 с. – Режим доступу:  
[http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-Press/31809/1/Romanovskyi\\_Psykholohiia\\_uprav\\_diialnosti\\_lidera\\_2017.pdf](http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-Press/31809/1/Romanovskyi_Psykholohiia_uprav_diialnosti_lidera_2017.pdf)

### Допоміжна

16. Антонюк Р. Особиста ефективність як основа лідерської продуктивності керівника організації. Науковий вісник Вінницької академії безперервної освіти. Серія «Екологія. Публічне управління та адміністрування». 2023. Вип. 3. С. 11–21. URL: <https://doi.org/10.32782/2786-5681-2023-3.02>

17. Бізнес-комунікації : конспект лекцій / укладачі: Б. Л. Ковальов, А. В. Павлик, С. М. Федина. Суми : Сумський державний університет, 2020. 113 с.

18. Богдан Ж. Б. Самопрезентація особистості як гнучка навичка: теоретичне обґрунтування та методика діагностики. Теорія і практика управління соціальними системами: філософія, психологія, педагогіка, соціологія. 2023. № 3. С. 99–110. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/70073>

19. Валенкевич Л., Балагуровська І. Лідерство як чинник ефективного керівництва. Вісник Сумського державного університету. Серія Економіка. 2018. № 4. С. 31–35. URL: DOI: 10.21272/1817-9215.2018.4-4

20. Власенко Т. А., Степаненко С. В. Лідерство та мотивація підприємця в сучасних умовах. Причорноморські економічні студії. 2023. № 79. С. 75–79. URL: <https://openarchive.nure.ua/handle/document/24336>

21. Возна Л. Б., Босак О. В. Формування іміджу лідера для ефективного управління персоналом. Молодий вчений. 2019. № 4 (68). С. 471–475. URL: <https://doi.org/10.32839/304-5809/2019-4-68-105>

22. Воронько-Невіднича Т. В., Баган Н. В., Торяник А. І. Вплив іміджу менеджера на процес прийняття управлінських рішень. Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут». 2022. № 24. С. 75–79. URL: <https://doi.org/10.32782/2307-5651.24.2022.11>

23. Герасимюк Л. С., Тарасюк Л. М. Самопрезентація у соціальних мережах як ефективний інструмент формування позитивного іміджу документознавця. Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Філологія. Журналістика. 2022. Т. 33 (72). № 4. С. 222–226. URL: <https://doi.org/10.32782/2710-4656/2022.4.2/37>

24. Лідерство у діяльності керівника освітньої організації / О. І. Бондарчук, О. О. Нежинська: спецкурс для слухачів очно-дистанційної форми навчання в системі післядипломної педагогічної освіти. – К., 2017. – 36 с. – Режим доступу: <https://core.ac.uk/download/pdf/154283886.pdf>

25. Мистецтво ведення переговорів : навч. посіб. / Укладачі: А. Є. Адамович, О. М. Максимець. ТДАТУ. Мелітополь : ФОП Одно-рог Т. В, 2021. 264 с.

26. Непокупна Т. А., Мащенко Д. О., Котелевська Т. І. Принципи і правила нетворкінгу як комунікаційного інструменту розвитку бізнесу // Збірник наукових праць викладачів, аспірантів, магістрантів і студентів фізико-математичного факультету / ПНПУ імені В. Г. Короленка; редкол. : Ю. Д. Москаленко (голов. ред.) та ін. Полтава : Астроя, 2018. С. 178–182.

27. Нетворкаут: як заводити корисні зв'язки в бізнес-співтоваристві. URL : <http://forbes.net.ua/ua/opinions/1413447-netvorkaut-yak-zavoditi-korisni-zvyazki-v-biznes-spivtovaristvi>
28. Нетворкінг на конференціях. URL : <https://itkeys.org/networking-on-conferences/>
29. Нетворкінг як комунікаційний інструмент розвитку бізнесу [Непокупна Т. А., Мащенко Д. О.]. URL : [https://fem-news.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/03/mashhenko-geogebra\\_zheozhebra\\_networking-1.doc](https://fem-news.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/03/mashhenko-geogebra_zheozhebra_networking-1.doc)
30. Неформальне лідерство в організації: взаємодії керівника та неформального лідера / О.Л. Рудь, Ю.Л. Рудь //Нові технології. 2009. № 1 (23). С. 204-213.
31. Основи лідерства. Тренінг лідерських якостей та практичних навичок менеджера: навч. посібн./ О.О. Нестуля, С.І. Нестуля, В.В. Карманенко. – К.: Знання, 2013. 287 с.
32. Основи лідерства: Тренінг лідерських якостей та практичних навичок менеджера : навч. посібник / О.О. Нестуля, С.І. Нестуля, В.В. Карманенко. Київ : Знання, 2013. 287 с.
33. Розвиток лідерства / Л. Бізо, І. Ібрагімова, О. Кікоть, Є. Барань, Т. Федорів ; за заг. ред. І. Ібрагімової. Київ : Проект «Реформа управління персоналом на державній службі в Україні», 2012. 400 с.
34. Розвиток лідерських якостей : програма тренінгу / Алла Богданівна Мудрик, Христина Юріївна Шишкіна. Луцьк, 2013. 120 с. – Режим доступу: <https://core.ac.uk/download/pdf/153576112.pdf>
35. Самоменеджмент менеджера: навч. посібник / Г.Л. Чайка. Київ : Знання, 2014. 422 с.
36. Управління командою: 5 завдань і інструментів лідера: методичний посібник / О. І. Бондарчук, О. А. Філь, В. В. Ковальчук, Л. В. Жабенко ; за заг. ред. Є. Р. Чернишової / Ун-т менеджменту освіти НАПН України. Київ, 2015. 116 с. – Режим доступу: [http://lib.iitta.gov.ua/717921/2/posibnyk\\_Bondarchuk-Filь\\_lider.pdf](http://lib.iitta.gov.ua/717921/2/posibnyk_Bondarchuk-Filь_lider.pdf)
37. Формування командного лідерства в університеті : навчальний посібник / І. Прохор. – К. : ДП «НВЦ «Пріоритети», 2016. – 40 с. - Режим доступу: [https://ihed.org.ua/wp-content/uploads/2018/09/komandne\\_liderstvo\\_v\\_Universiteti\\_Prokhor.I\\_2016\\_40с.pdf](https://ihed.org.ua/wp-content/uploads/2018/09/komandne_liderstvo_v_Universiteti_Prokhor.I_2016_40с.pdf)

Навчальне видання

## ЛІДЕРСТВО ТА НЕТВОРКІНГ

Курс лекцій

для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти  
денної та заочної форми навчання за спеціальностями  
073 «Менеджмент»,  
281 «Публічне управління та адміністрування»

Упорядник:

**ТКАЧЕНКО** Ольга Петрівна

Формат 60x84/16 Гарнітура Times New Roman  
Папір для цифрового друку. Друк ризографічний.

Ум. рук. арк. \_\_

Тираж \_\_ пр.

Державний біотехнологічний університет  
61002, м. Харків вул. Алчевських, 44