

Дрогобицький державний педагогічний університет
імені Івана Франка

Олександр Свінцов, Іван Ворончак, Оксана Блистів

МЕНЕДЖМЕНТ

Навчальний посібник

Частина 1

Дрогобич, 2022

УДК 658 (075.8)

С 24

Рекомендовано до друку вченою радою Дрогобицького державного педагогічного університету імені Івана Франка
(протокол № 5 від 28. 04. 2022 р.).

Рецензенти: **Рибчук А.В.**, доктор економічних наук, професор кафедри економіки та менеджменту Дрогобицького державного педагогічного університету імені Івана Франка;

Шевчик Б.М., доктор економічних наук, доцент, професор кафедри економіки Львівського торговельно-економічного університету.

Відповідальний за випуск: **Кишакевич Б.Ю.**, доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри економіки і менеджменту Дрогобицького державного педагогічного університету імені Івана Франка.

Свінцов О., Ворончак І., Блистів О.

С 24 **Менеджмент:** навчальний посібник. Частина 1. / Свінцов Олександр, Ворончак Іван, Оксана. Дрогобич : Редакційно-видавничий відділ Дрогобицького державного педагогічного університету імені Івана Франка, 2022. 102 с.

Пропонований навчальний посібник укладено згідно з робочою програмою обов'язкової навчальної дисципліни «Менеджмент», затвердженою науково-методичною радою Дрогобицького державного педагогічного університету імені Івана Франка. Навчальний посібник розроблено з метою підвищення ефективності аудиторних занять та самостійної роботи студентів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти спеціальності 073 «Менеджмент». Засвоєння здобувачами теоретико-методологічних положень дисципліни «Менеджмент» сприятиме набуттю знань щодо загальних закономірностей управлінської діяльності, функцій, методів і технології менеджменту, сучасних тенденцій та проблем розвитку теорії і практики управління; формуванню вмінь здійснювати цілевстановлення та планування розвитку організації, застосовувати організаційно-розпорядчі, економічні і соціально-психологічні методи управління, добирати та впроваджувати ефективні заходи мотивування колективу й окремих виконавців. Це видання містить теоретичні матеріали до тем курсу, питання для самоперевірки і контролю знань, тести для самоконтролю, предметний та іменний покажчики, список рекомендованої літератури.

Бібліографія: 31 назва

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
ТЕМА 1. Сутність, роль та методологічні основи менеджменту.....	7
ТЕМА 2. Керівництво та лідерство	14
ТЕМА 3. Планування як загальна функція менеджменту	23
ТЕМА 4. Мотивація як загальна функція менеджменту.....	31
ТЕМА 5. Контролювання як загальна функція менеджменту.....	37
ТЕМА 6. Комунікація в менеджменті	44
ТЕМА 7. Управління часом та організація праці менеджера	56
ТЕМА 8. Конфлікти як об'єкт менеджменту	64
ТЕМА 9. Управління стресом	75
ПИТАННЯ ДЛЯ ОБГОВОРЕННЯ	81
ТЕСТИ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ	83
ПРЕДМЕТНИЙ ПОКАЖЧИК	98
ІМЕННИЙ ПОКАЖЧИК.....	99
ЛІТЕРАТУРА.....	100

ВСТУП

Метою пропонованого посібника є забезпечення здобувача вищої освіти за спеціальністю 073 «Менеджмент» знаннями і навичками, необхідними для ефективного і кваліфікованого виконання майбутніх професійних обов'язків. Особлива роль менеджера у будь-якій організації пов'язана з його безпосередньою взаємодією з великою кількістю внутрішніх і зовнішніх стейкхолдерів, а також із широким та мінливим колом обов'язків. Як наслідок, керівники мають знати стратегію і тактику організації операційної діяльності, технологічні та сервісні процеси, а також уміти передати ці знання виконавцям, правильно і розумно ставити завдання підлеглим, творчо мотивувати кожного працівника до досягнення організаційних цілей; зрештою, вони повинні вміти контролювати й оцінювати роботу персоналу, заохочувати за якісне виконання посадових обов'язків і вносити необхідні корективи за умови помилок та невдач.

Опрацювання теоретичного матеріалу пропонованого посібника у процесі вивчення курсу «Менеджмент» забезпечить основу для аналізу конкретних управлінських проблем, проведення рольових ігор, моделювання ситуацій (case study), дискусій з викладачем і колегами, допоможе у підготовці до лекційних і практичних занять, виконанні курсових робіт. Сформовані знання та навички реалізації функцій і методів менеджменту знайдуть застосування у майбутній професійній діяльності фахівця з управління в міру набуття ним практичного досвіду, будуть вдосконалюватися і відточуватись практикою, допоможуть йому краще зрозуміти проблеми та виклики менеджменту на різних рівнях управління, а також власний процес становлення як керівника.

Навчальний посібник відповідає робочій програмі навчальної дисципліни «Менеджмент», затвердженій науково-методичною радою Дрогобицького державного педагогічного університету імені Івана Франка (протокол № 7 від 21 вересня 2021 року).

У посібнику розглянуті такі питання:

1. Сутність, роль та методологічні основи менеджменту.
2. Керівництво та лідерство.
3. Планування як загальна функція менеджменту.
4. Мотивація як загальна функція менеджменту.
5. Контролювання як загальна функція менеджменту.
6. Комунікація в менеджменті.
7. Управління часом та організація праці менеджера.
8. Конфлікти як об'єкт менеджменту.
9. Управління стресом.

ТЕМА 1. СУТНІСТЬ, РОЛЬ ТА МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ присвячена характеристиці ролі і сфери відповідальності керівників різних рівнів, необхідних їм навичок та умінь, визначенню місця

управління в операційній діяльності організації. Аналізуються проблеми підзвітності, професіоналізму, етичних аспектів роботи менеджера.

ТЕМА 2. КЕРІВНИЦТВО ТА ЛІДЕРСТВО обґрунтовує важливість здатності менеджера надихати підлеглих на продуктивну працю та досягнення цілей організації, одночасно створюючи умови для задоволення ними власних потреб. Таке вміння рідко буває вродженим – зазвичай воно формується в результаті цілеспрямованого розвитку лідерських якостей і використання спеціальних прийомів та методів, які сприяють ефективній комунікації і мотивації співробітників. Також розглядається проблема вибору оптимального стилю керівництва, наводяться рекомендації щодо оцінки та модифікації сформованого стилю поведінки менеджера.

ТЕМА 3. ПЛАНУВАННЯ ЯК ФУНКЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ обґрунтовує важливість особистого внеску керівника у розробку планів організації. Описуються основні елементи плану та способи їх розрахунку (визначення). Аналізуються окремі аспекти планування роботи підлеглих, необхідність врахування в цьому процесі їхніх особистісних якостей: сильних і слабких сторін, вимог до кваліфікації, пріоритетів, робочого навантаження тощо.

ТЕМА 4. МОТИВАЦІЯ ЯК ЗАГАЛЬНА ФУНКЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ побудована так, щоб донести до читача ключову ідею: джерелом мотивації є сам підлеглий (його потреби, бажання, цінності, уявлення), проте керівник здатен сфокусувати мотивацію персоналу на підвищенні продуктивності й ефективності праці. Відзначається необхідність формування сприятливого морально-психологічного клімату в колективі, підтримки прагнення співробітників до підвищення кваліфікації, додаткових повноважень та відповідальності як передумови професійного і кар'єрного росту. Також аналізуються фактори демотивації (наприклад, погані умови праці, несправедливість механізму винагородження тощо). Вибудовуючи систему відносин «керівник-підлеглий», необхідно пам'ятати про людський фактор, про те, що працівники – це люди, на роботу яких можна і слід впливати – допомагати або перешкоджати – за допомогою умов діяльності та морально-психологічного клімату. При розгляді теорії мотивації Ф. Герцберга приділено увагу питанням самомотивації, самовизначення і активної участі співробітника в роботі організації.

ТЕМА 5. КОНТРОЛЮВАННЯ ЯК ЗАГАЛЬНА ФУНКЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ знайомить читача з контролем – етапом процесу управління, який забезпечує керівника інформацією про результативність діяльності організації, допомагає виявити проблеми та їх причини, розробити систему корегувальних заходів. Визначаються характеристики та засоби ефективного контролювання, обґрунтовується небезпека як недостатнього, так і надмірного контролю тощо.

ТЕМА 6. КОМУНІКАЦІЯ В МЕНЕДЖМЕНТІ описує цю з'єднувальну функцію менеджменту, що забезпечує функціонування усього управлінського механізму. Керівник будь-якого рівня змушений постійно усно і письмово спілкуватися з підлеглими, вищестоящими керівниками, стейкхолдерами – плануючи, організовуючи діяльність, вирішуючи проблеми, керуючи

колективом, звітуючись. Більшість менеджерів значну частину свого часу витрачають на складання і опрацювання документів та інших повідомлень, а також публічні виступи, що вимагає специфічних знань і навичок.

У ТЕМІ 7. УПРАВЛІННЯ ЧАСОМ ТА ОРГАНІЗАЦІЯ ПРАЦІ МЕНЕДЖЕРА розглядаються різноманітні проблеми планування часу керівника, характеризуються способи поліпшення управління власним часом, такі як планування індивідуальної роботи, складання графіків, делегування повноважень тощо.

ТЕМА 8. КОНФЛІКТИ ЯК ОБ'ЄКТ МЕНЕДЖМЕНТУ пропонує майбутньому управлінцю інструментарій, необхідний для розв'язання різних типів конфліктів – між індивідами й організацією, окремими співробітниками, підрозділами. Оскільки конфлікт може мати суттєвий негативний вплив на міжособистісні відносини, працездатність і продуктивність праці, а також супроводжує процес нововведень і організаційних змін, важливим є вивчення причин конфліктів, факторів, що призводять до їх появи і загострення, різноманітних стратегічних підходів до вирішення конфліктних ситуацій.

ТЕМА 9. УПРАВЛІННЯ СТРЕСОМ характеризує стрес як фактор, впливу якого зазнають керівники на всіх рівнях управління, що потребує особливої уваги для недопущення його дисфункціональних наслідків. Аналізується як саме поняття «стресу», так і його причини, модель ефективного управління стресом, пропонуються конкретні рекомендації щодо поведінки менеджера у стресових ситуаціях.

Навчальний посібник з дисципліни «Менеджмент» містить не лише теоретичні відомості до відповідних тем навчальної програми, а й завдання, якими може скористатися студент у процесі самостійного вивчення дисципліни: тести і запитання для перевірки рівня засвоєння базових понять і теоретичних концепцій курсу, обговорення яких сприятиме закріпленню здобутих знань; предметний та іменний покажчики; рекомендовану літературу.

Посібник спрямований на підвищення ефективності аудиторних занять і самостійної роботи студентів. Засвоєння здобувачами теоретико-методологічних положень дисципліни «Менеджмент» сприятиме формуванню у майбутніх фахівців сучасної системи поглядів, спеціальних знань та практичних навичок у галузі управління підприємством в ринковій економіці.

ТЕМА 1. СУТНІСТЬ, РОЛЬ ТА МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ

1. Менеджмент як специфічна сфера людської діяльності. Характеристика системного підходу в менеджменті

2. Відповідальність, повноваження, підзвітність як основні складові діяльності керівника

3. Функції менеджменту як види управлінської діяльності

4. Основні вимоги до знань, вмінь, навичок менеджера (технічні, міжособистісні, концептуальні)

1. Менеджмент як специфічна сфера людської діяльності. Характеристика системного підходу в менеджменті

Вивчення менеджменту як науково-практичної дисципліни слід розпочати з усвідомлення того, чого очікують від менеджера і в чому полягають його функціональні обов'язки. Керівник, незалежно від сфери його діяльності (бізнес, державне управління, соціальна сфера, освіта) забезпечує виконання робіт та отримання запланованих результатів шляхом управління людьми і розпорядження ресурсами організації.

Він є необхідним елементом організаційної системи, тому обґрунтування його ролі та функцій слід розпочати з аналізу організації як системи (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Концепція організації як системи

Концепція системи, представлена на рис. 1.1, охоплює такі її елементи:

– компоненти – це ресурси: люди, бюджет, матеріали, приміщення, час, інформація;

– обробка – основна (операційна) діяльність, що виконується з метою отримання результатів, до організування якої залучений керівник;

– вихід – це результат (товари і послуги, прибуток і соціальна відповідальність), який очікують від керівника та очолюваного ним колективу (підрозділу, організації). Отже, модель може бути доповнена (уточнена) (рис. 1.2).



Наприклад:

- людські
- фінансові
- інформаційні

Наприклад:

- робота з документами
- операційна діяльність
- комунікації та консультування

Наприклад:

- товари і послуги
- прибуток
- досягнення соціальних цілей

Рис. 1.2. Деталізація концепції організації як системи

Будь-яка організація є відкритою системою. Що означає характеристика «відкрита»? Це система, яка може як пристосовуватися і реагувати на оточення (середовище), так і впливати, змінювати це оточення (середовище). Зміни можуть стосуватися і компонентів, і очікуваних результатів (виходу):

- у компонентах – обмеження, перешкоди в залученні ресурсів, «урізання» асигнувань тощо;

- у виходах – зміни в законодавстві, інструкціях, програмах, пріоритетах організації, потребах і очікуваннях споживачів, системі цінностей суспільства, економічних умовах, регіональному розвитку тощо.

Зміни, як результат впливу організаційної системи на середовище, передбачають обмеження обсягу і якості товарів та послуг, що обумовлюється ефективністю діяльності, обмеженістю ресурсів (компонентів) тощо. Такий вплив свідчить про наявність зворотного зв'язку та комунікації системи з іншими компонентами, а це дає змогу ускладнити її модель (рис. 1.3).

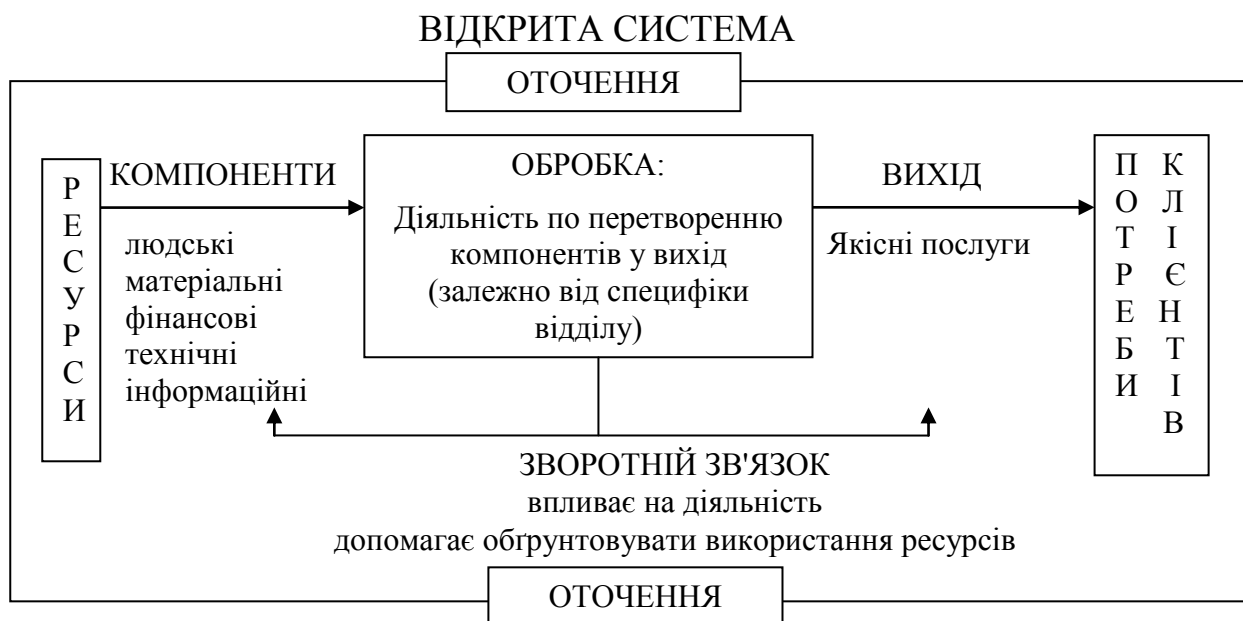


Рис. 1.3. Розширена концепція організації як відкритої системи

Використовується низка термінів, які дають змогу охарактеризувати організацію та процес управління нею. Їх дефініція потрібна для розуміння ролі, функцій, відповідальності і знання вимог до керівників різних рівнів:

- ефективність – досягнення мети (сенсу існування організації), отримання результатів, виробництво товарів і послуг, виконання робіт тощо;

- кваліфікація – ступінь досягнення цих результатів з використанням мінімальних ресурсів (коштів);

- економічність – визначається використанням найдешевших ресурсів (зокрема людських), які необхідні для ефективною і кваліфікованою роботи;

- відповідальність – зобов'язання виконувати визначені обов'язки, включаючи належний контроль за підлеглими;

- повноваження – право приймати рішення і вимагати їх виконання;

– підзвітність – обов'язок звітувати за досягнення запланованих результатів та за витрачання ресурсів для отримання цих результатів.

2. Відповідальність, повноваження, підзвітність як основні складові діяльності керівника

Сучасні керівники можуть зіткнутися з проблемою обмеженості власних повноважень, оскільки суттєва частина їх функцій виконується функціональними (штабними) підрозділами (фахівцями відділу кадрів, фінансової служби, інформаційно-комунікаційного підрозділу тощо). У наш час відповідальність і повноваження поступово замінюються правилами та приписами, раптовими змінами в законодавстві і політиці, диференціацією винагород та покарань тощо. Проте керівники все ще наділені достатньою відповідальністю та повноваженнями. Важливі аспекти зазначених категорій можуть бути викладені так:

1. **ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ** – це зобов'язання виконувати покладені на керівника обов'язки, максимально використовуючи свої знання і здібності. Бажання управляти та брати на себе відповідальність за роботу організації (підрозділу) є обов'язковою умовою досягнення успіху. Поведінка менеджера, що сприймається підлеглими як відповідальна, є результатом особистих якостей і відносин з іншими членами групи. При цьому мають значення такі аспекти:

1. Чітке знання цілей і того, як внесок колективу (підрозділу) вписується в досягнення загальних цілей організації.

2. Повне інформування вищестоящих керівників, колег і підлеглих.

3. Пошук кращих шляхів досягнення бажаних результатів.

4. Підвищення рівня знань і кваліфікації кожного члена колективу.

5. Згуртування колективу для виконання поставлених завдань.

6. Справедливий розподіл обов'язків і складання графіків роботи.

7. Особлива увага до зниження витрат та підвищення продуктивності праці.

2. **ПОВНОВАЖЕННЯ** – це право приймати рішення і вимагати їх виконання, тобто невід'ємна частина роботи, яку виконує менеджер. Сучасні працівники не схильні миритися з помилками і недоліками в управлінні, тому для керівника важливим є підтримання у співробітників довіри і готовності до праці, в результаті чого з'являється почуття обов'язку, бажання ефективно працювати і досягати успіху. Щоб сформувати це почуття, потрібно:

1. Усвідомлюючи необхідність і правильність рішень, ухвалювати та відстоювати їх.

2. Досягати взаєморозуміння з вищим керівництвом щодо обсягу формальних повноважень, які можуть бути застосовані.

3. Цінувати особистість кожного працівника, його знання, відданість, досвід, оскільки це впливає на ставлення до праці і поведінку.

4. Приймаючи будь-яке рішення, шукати і використовувати «факти», а не суб'єктивні уявлення та переконання.

5. Пам'ятати, що знання керівника, вміння працювати з людьми, повага до нього впливають на можливість реалізації формальних повноважень.

6. Дозволяти членам колективу брати участь в ухваленні рішень, якщо це доречно і своєчасно.

7. Пам'ятати, що ступінь участі в прийнятті рішень залежить від складності питання, підготовленості працівників і терміновості завдання.

8. Заохочуючи взаємодію працівників при прийнятті рішення, надавати їм право голосу щодо питань, які їх цікавлять (це дає змогу уникнути труднощів, пов'язаних із виконанням «формальних» рішень, які «надходять» зверху).

Ці вісім принципів розроблені для того, щоб домагатися високої продуктивності праці. Їх використання діє як каталізатор перетворення «керівника за посадою» на справжнього менеджера.

3. ПІДЗВІТНІСТЬ означає необхідність звітування. Керівники звітуються за досягнення цілей в рамках законодавчих норм, у межах їх повноважень і наявних ресурсів. Вище керівництво визначає політику, програми і пріоритети, які регламентують діяльність підприємства (організації, установи). Сфера бізнесу існує для того, щоб ефективно, якісно і економно розробляти і просувати на ринок товари та послуги. Керівники, відповідальні за реалізацію цього завдання в контексті корпоративної політики, програм і пріоритетів, діють в системі, що складається з таких елементів:

- взаємоузгоджені цілі й пріоритети, максимально конкретизовані з урахуванням умов, що гарантують досягнення запланованого результату при використанні наявних ресурсів;

- передача (делегування) прав і ресурсів пропорційно запланованим результатам;

- оцінка і зворотний зв'язок з метою інформування керівників та підлеглих щодо просування на шляху до досягнення очікуваних результатів;

- гарантія винагороди за досягнення результатів.

3. Функції менеджменту як види управлінської діяльності

Класичне трактування менеджменту – «досягнення результатів ... за допомогою інших», встановлення і досягнення поставлених цілей, організація процесу виконання визначених завдань, керівництво і мотивація підлеглих, контроль їх діяльності.

Тому, зазвичай виділяють чотири функції менеджменту: планування, організація, керівництво і контроль.

ПЛАНУВАННЯ – це функція управління, за допомогою якої заздалегідь визначають:

- Що має бути зроблено?

- Чому це повинно бути зроблено? (керівник і підлегли мають розуміти, чому від них очікують певних результатів і як вони «вписуються в загальну картину» досягнення цілей організації).

- Де і коли мають бути отримані ці результати?

- Хто це повинен зробити? Яка кількість працівників (якої кваліфікації) знадобиться, щоб отримати ці результати?

– Як це слід зробити? Яким видом діяльності необхідно займатися, щоб отримати ці результати, щоб задовольнити бажання і потреби клієнтів?

Частина з перерахованих питань є прерогативою керівників вищої ланки. Ретроспективний аналіз дає певну інформацію про плинність кадрів, графіки виготовлення продукції, особисті здібності тощо. Але навіть керівники нижчої ланки повинні індивідуально розробляти окремі деталі плану в межах своєї компетенції.

ОРГАНІЗАЦІЯ – це формальне узгодження діяльності підприємства, визначення функцій і завдань кожного підрозділу і працівника, конкретизація повноважень і відповідальності співробітників щодо виконання запланованого.

Організувати – значить відповісти на питання: «Як буде розподілена і виконана робота?». Щоб дати відповідь, менеджер повинен визначити, згрупувати обов'язки і призначити відповідальних за їх виконання, а також делегувати необхідні повноваження для виконання запропонованої роботи. Організація також означає формування структурних рамок, в межах яких виконуються різні обов'язки, а також прийняття рішення, як вони повинні виконуватися. Це передбачає об'єднання робіт і працівників за видами діяльності і підрозділами, визначення системи взаємин між ними.

Якщо директор планує загальні структурні рамки організації, йому слід впевнитися, що відносини і повноваження керівників нижчої ланки різних підрозділів розподілені належним чином. Це вимагає здатності делегувати повноваження як обов'язкової умови ефективності діяльності менеджера. Виконуючи власні управлінські функції, керівники нижчої ланки також вирішують проблему повноважень і відповідальності всередині своїх підрозділів. Якщо необхідно досягти мети, отримати заплановані результати, в організації має бути сформована наскрізна координація й об'єднання зусиль усіх рівнів управління.

КЕРІВНИЦТВО означає «досягнення запланованого», «забезпечення реалізації завдань», «розподіл ресурсів», тобто діяльність, що здійснюється з метою отримання результату (прибутку), виробництва товарів (послуг), необхідних для задоволення потреб зовнішнього середовища.

Сутність керівництва полягає у забезпеченні підлеглих необхідними інструкціями, порадами і заохоченнями, а також спонуканні їх до виконання доручених завдань і досягнення цілей організації.

«Керівництво» як функція менеджменту означає «спрямування, навчання, мотивування і консультування підлеглих». Для цього недостатньо лише скласти план і організувати роботу, маючи достатню кількість працівників. Необхідно стимулювати персонал в процесі роботи. Керівництво, таким чином, має сприйматися як вид діяльності та повсякденний процес, навколо якого будується вся діяльність менеджера. Керівництво також передбачає знання мотивів поведінки людей, і ефективне використання цього знання. Керівники повинні заохочувати двостороннє спілкування – таким чином, вони не лише ставлять персоналу завдання, але і підтримують зворотний зв'язок, цікавлячись ідеями підлеглих. В ідеалі, керівник має зацікавити працівників виконувати роботу творчо, виявляючи ініціативу та ентузіазм.

КОНТРОЛЬ означає, по-перше, перевірку відповідності діяльності планам і стандартам та внесення поправок і уточнень (або навіть розробку нових планів) як результат непередбачуваних подій чи обставин. Як перевірка, так і внесення коректив є основними аспектами контрольної діяльності.

Управлінська функція контролю полягає в діяльності, яка дає змогу впевнитися, що робота просувається до бажаної мети відповідно до планів. На практиці контроль зводиться до збору інформації, необхідної для аналізу діяльності працівників і підрозділів та, в разі необхідності, коригування, дає змогу повернутися до отримання запланованих результатів.

Обґрунтування необхідності реалізації управлінських функцій дає змогу доповнити модель організації як системи та об'єкта управління (рис .1.4).

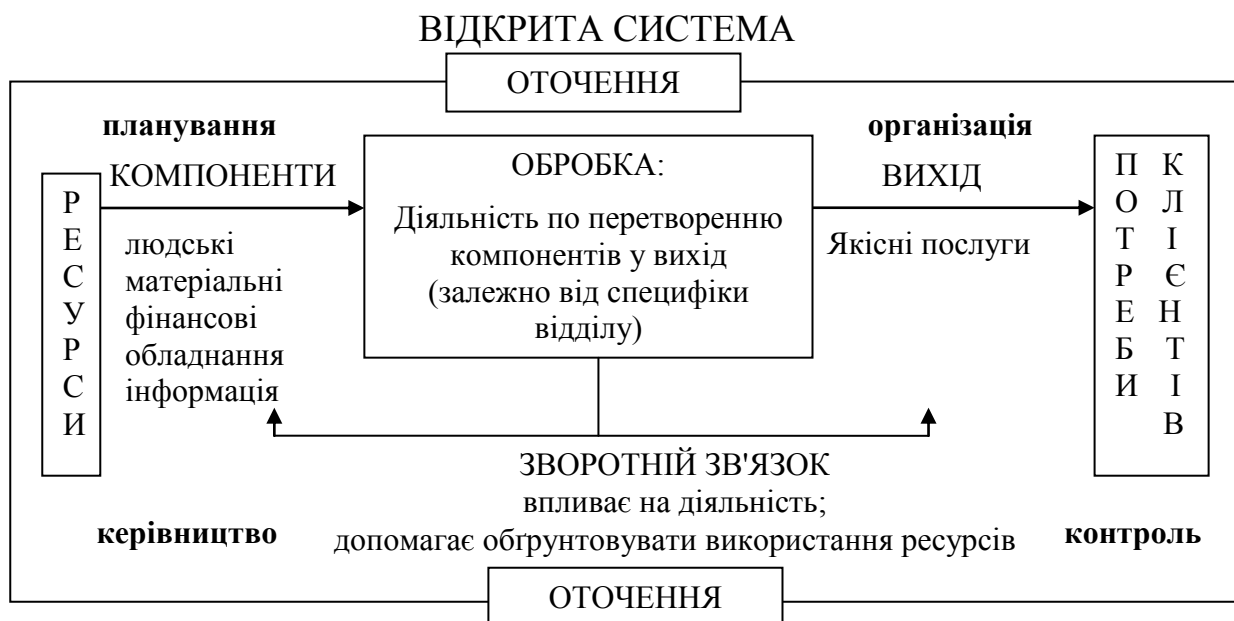


Рис. 1.4. Комплексна концепція організації як відкритої системи та об'єкта управління

4. Основні вимоги до знань, вмінь, навичок менеджера (технічні, міжособистісні, концептуальні)

Технічні навички можна визначити як «досвід» і «розуміння» особливостей діяльності, що входить до процесу, процедури або методики. Зазвичай це передбачає успішне застосування прикладних знань до конкретної роботи. Обсяг, перспективи, близькість керівника до безпосереднього процесу операційної діяльності обумовлюють необхідність його компетентності в технічних аспектах. Розуміння усієї роботи, її проблематики, специфічних аспектів є основними для керівника нижчої ланки. Така компетентність притаманна більшості керівників цього рангу, тому що однією з передумов їх підвищення по службі є технічна грамотність.

Доречно також додати, що на вищих рівнях управління вимога технічної компетентності стає менш значущою і на перший план виходять інші навички та вміння. Це відбувається частково тому, що керівники вищого рівня можуть оточити себе командою підлеглих, які володіють необхідними знаннями і вміннями – середовище, яке керівнику нижчої ланки складно створити. Окрім

того, керівники вищого рівня зазвичай мають більший досвід і розуміння перспектив роботи організації загалом.

Крім технічних знань, менеджери повинні володіти навиками міжособистісного спілкування, які виявляються в безпосередніх контактах з членами колективу. До навичок міжособистісного спілкування належить ефективність спілкування, вміння слухати підлеглих, визначення часу отримання інформації, обмін повідомленнями, співпереживання, формування впевненості і заохочення працівників. Сутність міжособистісного спілкування можна пояснити на прикладі таких якостей, як хороші людські відносини в колективі, мотивація, ширий інтерес до підлеглих і розвиток їх талантів.

На відміну від технічних навиків, вміння міжособистісного спілкування належить до психологічних і соціальних факторів, а тому вимагає зрілості, чутливості, здатності до розпізнавання й інтуїції в поведінці у ситуаціях, пов'язаних з проблемами інших людей, міжособистісними конфліктами і людськими емоціями.

Щоб бути ефективним менеджером, керівнику також необхідно володіти концептуальними вміннями, тобто здатністю усвідомлювати і співставляти різні шляхи реалізації та контролю виконання роботи. Це інтелектуальне вміння, що дає змогу уявити діяльність загалом (або окрему її частину), осмислити її, оцінити, і, як наслідок, схвалити або відкинути. Як правило, відбувається вивчення різних комбінацій дій (рішень), їх поєднання для формування взаємозв'язків, усунення слабких місць і отримання кращої комбінації.

Концептуальні вміння вимагають інтелект, терпіння і твердість духу. Керівник мисленнево «маніпулює» різноманітними можливостями, які неможливо чи непрактично перевіряти в реальних умовах. Експериментуючи з ними, менеджер прагне знайти шляхи поліпшення планування, організації, керівництва та контролю, щоб удосконалити власну роботу:

Які завдання можна скасувати?

Які зміни необхідно внести?

Як вселити підлеглим почуття гордості за свою майстерність?

Який з видів контролю необхідно модифікувати?

Який обсяг продукції має вироблятися одним працівником?

Подібні запитання відображають процес мислення менеджера, – і до них він застосовує концептуальні вміння.

Управління не повинно перетворюватися на рутину. Застосування концептуальних умінь може зробити його хвилюючим, цікавим, творчим процесом – джерелом насолоди і задоволення. На менеджмент не варто дивитися як на нудне, задалегідь визначене і повторюване завдання. Досвідчений керівник експериментує зі способами стимулювання членів колективу, наприклад, даючи їм більше свободи і дозволяючи брати участь в управлінні у тих випадках, коли це впливає на якість або на терміни роботи чи на середовище, в якому ця робота виконується. Також керівник шукає шляхи удосконалення при делегуванні завдань, щоб найбільш повно розкрити таланти своїх підлеглих, а також способи спрощення контролю для зниження витрат, отримання схвалення підлеглих і економії часу.

ТЕМА 2. КЕРІВНИЦТВО ТА ЛІДЕРСТВО

1. Лідерство як запорука успішної діяльності менеджера
2. Теорія ситуаційного лідерства та стилі керівництва
3. Лідерство, що ґрунтується на прийнятті рішень
4. Соціальна відповідальність керівника як лідера організації

1. Лідерство як запорука успішної діяльності менеджера

«Менеджмент – це виконання роботи за допомогою інших людей» (М. П. Фоллет) [20, с. 18]. Керівник не може самостійно забезпечити отримання необхідних результатів та досягнення цілей організації. Йому потрібен внесок інших співробітників, які визнають його авторитет, право вести за собою, давати доручення і вимагати їх виконання – тобто ключем до успішного керівництва є лідерство.

Лідерство – це здатність впливати на інших людей, використовуючи власний авторитет і повагу підлеглих (послідовників) для спрямування їх на виконання поставлених завдань.

Характеристиками, які найчастіше асоціюються з лідерством, є:

1. Амбіційність і впевненість у собі.
2. Бажання брати на себе відповідальність.
3. Інноваційність у виборі цілей і засобів їх досягнення.
4. Енергійність та наполегливість в досягненні результату.
5. Стресостійкість і готовність до подолання труднощів.
6. Ініціативність.
7. Дружелюбність.
8. Інтелект.
9. Комунікабельність.
10. Вміння налагоджувати та підтримувати особисті контакти.

Такими особистими якостями хотів би володіти кожен. Однак існує чимало кваліфікованих і успішних менеджерів, для яких не притаманна частина (чи більшість) перелічених характеристик. Тому важливо пам'ятати, що насправді необхідними якостями для лідера колективу є:

– ефективність – вимірюється здатністю змушувати працівників виконувати обов'язки і досягати бажаних результатів;

– кваліфікація – визначається умінням досягати результату, економно використовуючи наявні ресурси.

Існує низка теорій і моделей лідерства. З практичної точки зору корисним може бути, зокрема, використання моделей:

1) СИТУАЦІЙНОГО ЛІДЕРСТВА, яке ґрунтується на здоровому глузді, практичності й ефективно використовується в сфері бізнесу та державному управлінні;

2) ЛІДЕРСТВА У ПРИЙНЯТТІ РІШЕНЬ, у процесі якого аналізується потреба залучення підлеглих до ухвалення рішень, щоб забезпечити як якість самого рішення, так і його ефективне його виконання.

2. Теорія ситуаційного лідерства та стилі керівництва

Підхід з позиції ситуаційного лідерства ґрунтується на твердженні, що не існує єдиного стилю керівництва, прийнятного у всіх випадках. Досягають успіху лише ті лідери, які здатні пристосовувати свою поведінку до вимог конкретної ситуації.

Ситуаційний підхід до управління можна описати як співвідношення:

1) ступеня керівництва і контролю (директивна поведінка) з боку менеджера;

2) ступеня підтримки і заохочення ним підлеглих (підтримуюча поведінка);

3) компетентності й готовності підлеглих слідувати за лідером і виконувати його вказівки (рівень їх розвитку).

1. Директивна поведінка – це ступінь залучення лідера в одностороннє спілкування, чітке пояснення підлеглим (послідовникам) їх функцій, всеохоплюючий контроль діяльності співробітників.

2. Підтримуюча поведінка – це ступінь залучення лідера у двостороннє спілкування, вільний обмін думками, підтримка та заохочення співробітників, рівноправна взаємодія з ними, залучення підлеглих (послідовників) до прийняття рішень.

Ці два виміри поведінки лідера можуть бути охарактеризовані як «авторитарний» і «демократичний» стилі керівництва, або «орієнтований на виробництво» та «орієнтований на людину». Раніше вважали, що директивна і підтримуюча поведінка – це несумісні стилі керівництва («або / або»), тому їх можна описати як континуум, на одному кінці якого знаходиться авторитарний (директивний) стиль, а на іншому – демократичний (підтримуючий). У наш час трактування цих двох типів поведінки як взаємовиключних змінилося. У більш реалістичній моделі ці типи поведінки оцінюються окремо та формують множину варіантів поєднання (рис. 2.1)

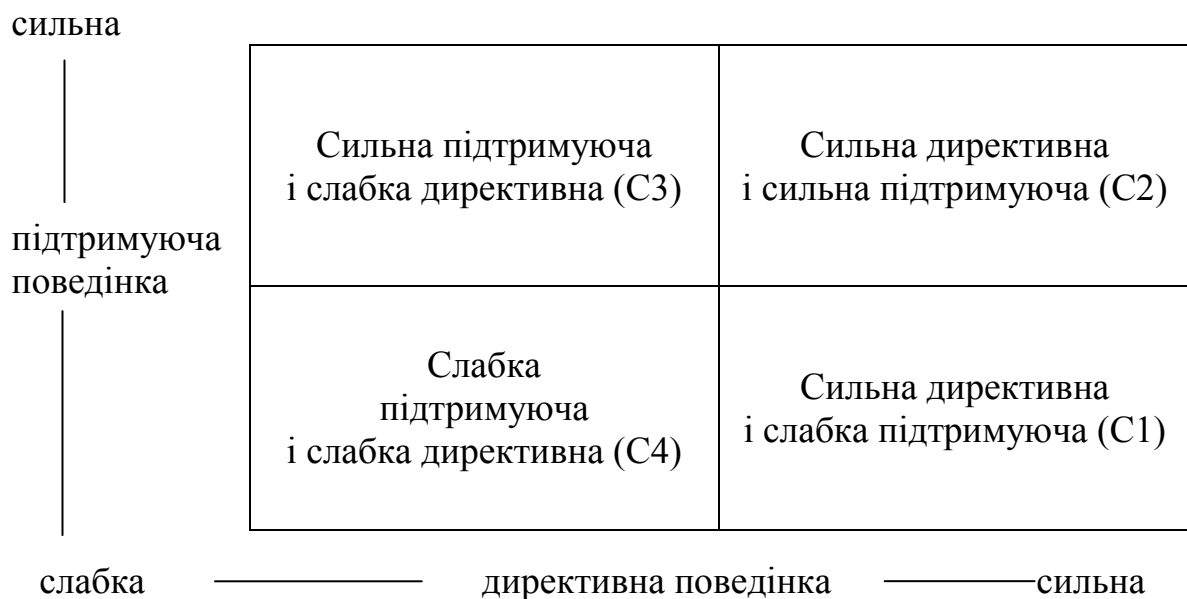


Рис. 2.1. Базові стилі поведінки лідера

Таблиця 2.1

Характеристика основних стилів поведінки лідера

Директивна (С1)	Лідер надає конкретні інструкції (розподіляє ролі і завдання) підлеглим (послідовникам), контролює усі етапи виконання поставленого завдання
Наставницька (С2)	Лідер пояснює прийняті рішення і цікавиться думкою підлеглих (послідовників), але продовжує керувати і контролювати виконання поставленого завдання
Підтримуюча (С3)	Лідер приймає рішення разом з підлеглими (послідовниками) і підтримує їх зусилля щодо виконання завдання
Делегуюча (С4)	Лідер перекладає прийняття рішень і відповідальність за їх виконання на підлеглих (послідовників)

Залежно від ситуації кожен з чотирьох стилів, описаних у таблиці 2.1, може бути ефективним або неефективним. Щоб ефективно використовувати певний стиль, лідер повинен враховувати підготовленість колективу і окремого працівника до виконання роботи, тобто рівень розвитку підлеглих, яких він веде за собою.

3. Рівень розвитку визначається:

- 1) знанням роботи і володінням необхідними навичками (компетентністю) підлеглого (послідовника);
- 2) мотивацією підлеглого (послідовника), а також довірою лідера (залученням послідовника у процес ухвалення рішень) (рис. 2.2).

ВИСОКИЙ	СЕРЕДНІЙ	НИЗЬКИЙ	
Максимальний рівень компетентності	Високий рівень компетентності	Помірний рівень компетентності	Низький рівень компетентності
Постійно залучається до прийняття рішень	Регулярно залучається до прийняття рішень	Спорадично залучається до прийняття рішень	Не залучається до прийняття рішень
P4	P3	P2	P1

РОЗВИНЕНИЙ ←————— РОЗВИВАЄТЬСЯ

Рис. 2.2. Рівень розвитку послідовника (підлеглого) і його критерії

Більш компетентний підлеглий буде відповідальнішим, проте, важливо пам'ятати, що рівень розвитку визначається щодо кожного конкретного завдання. Ні індивід, ні група (колектив) не є «абсолютно розвиненими / нерозвиненими», рівень розвитку оцінюється конкретною проблемною ситуацією, яку намагається вирішити керівник (лідер), використовуючи зусилля підлеглих. Скажімо, секретар може якісно організувати документообіг, але не

вміти ефективно спілкуватися. Отже, керівнику немає необхідності надавати додаткові вказівки щодо роботи з документами, але потрібно приділити увагу навчанню секретаря взаємодії з клієнтами.

Отже, для того, щоб бути ефективним ситуаційним лідером, керівнику необхідно:

КРОК 1. Визначити завдання, на якому він хоче зосередити увагу підлеглого (групи).

Запитайте себе: на який вид діяльності (завдання) я хочу вплинути?

КРОК 2. Визначити критерії оцінки виконавця щодо конкретної роботи (завдання).

Запитайте себе: яке виконання поставленого завдання може вважатися якісним (ефективним)?

КРОК 3. Визначити рівень готовності підлеглого (групи) до виконання цього завдання.

Запитайте себе: чи достатній рівень знань і навичок (компетенції) працівника, чи достатньо він зацікавлений (переконаний) у виконанні завдання на бажаному рівні? Визначившись, оцініть рівень розвитку (P1, P2, P3, P4) послідовника (підлеглого).

КРОК 4. Співставити рівень розвитку підлеглого і стиль поведінки лідера для вибору найбільш доречного способу впливу на підлеглого (провести перпендикуляр від континууму рівня розвитку вгору до матриці стилів керівництва) (рис. 2.3).

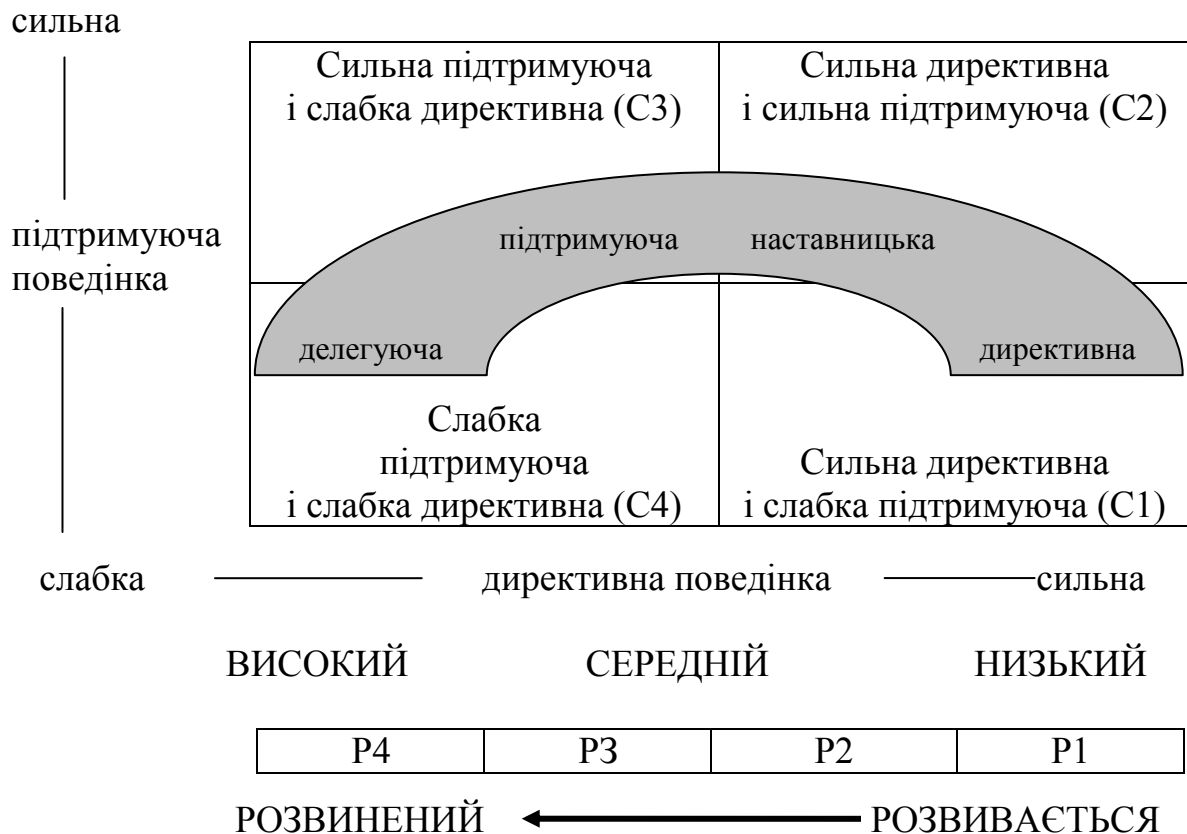


Рис. 2.3. Вибір оптимального ситуаційного стилю поведінки лідера

КРОК 5. Обґрунтувати обраний стиль поведінки лідера – поєднання директивної і підтримуючої поведінки, що дає можливість керувати індивідом або групою при виконанні певного завдання. Чотири типи поведінки лідера відрізняються за: (1) кількістю вказівок, (2) масштабами підтримки, (3) ступенем залучення підлеглого до прийняття рішень.

Отже, не існує ідеального («абстрактно найкращого») типу лідерства. Особа, що виконує функції менеджера, діятиме ефективніше, якщо застосує стиль керівництва, який відповідає рівню розвитку індивіда або групи, на яку вона бажає вплинути.

Намагаючись підвищити рівень розвитку підлеглих, на яких в минулому не покладалося великої відповідальності, лідер повинен поступово збільшувати частку підтримуючої поведінки. Якщо це зробити занадто швидко, працівники можуть оцінити лідера як «слабкого». Тому керівник має розвивати підлеглих повільно, поступово зменшуючи частку директивної поведінки і збільшуючи – підтримуючої. При низькій віддачі індивіда не варто очікувати негайних змін. Щоб домогтися зміни поведінки, лідер має заохочувати навіть найменший прояв бажаної поведінки і продовжувати заохочення, поки поведінка індивіда не досягне належного рівня.

Процес модифікації поведінки є двоступеневим: по-перше, зменшення компонента директивного керівництва і, по-друге, збільшення частки підтримки як компонента посилення. Цей процес повинен тривати доти, доки підлеглий не буде здатним брати на себе відповідальність і працювати як зріла особистість. Такий розвиток не означає, що його робота не потребуватиме керівництва; це означає, що джерелом керівництва буде сам співробітник, а не нав'язаний керівником зовнішній вплив. Також це допоможе підлеглому задовольнити у процесі роботи власні міжособистісні й емоційні потреби. На цій стадії лідер заохочує підлеглих (послідовників) за успіхи наданням більшої свободи, можливостей виявляти ініціативу та креативність. За таких умов зростатиме довіра до керівника і згуртованість колективу, а лідеру знадобиться менше зусиль, щоб впливати на підлеглих.

Отже, кваліфікований лідер повинен добре знати свій персонал, щоб адекватно використовувати сильні сторони працівників та оперативно реагувати на їх мінливі потреби. Слід пам'ятати, що з плином часу як у окремих осіб, так і у груп формуються власні моделі поведінки і прийоми роботи (стандарти, звичаї, традиції тощо). Від лідера, який використовує один стиль роботи з групою загалом, може знадобитися інший стиль поведінки при роботі з окремими працівниками, що знаходяться на іншому рівні розвитку. Однак у будь-якому випадку, лідер повинен змінювати стиль керівництва поступово.

3. Лідерство, що ґрунтується на прийнятті рішень

У цій моделі лідерство розглядається з точки зору прийняття необхідних рішень і забезпечення їх виконання. Ключовим елементом підходу є те, що, хоча менеджер має право і повноваження приймати рішення, успішне їх виконання у більшості випадків залежить від зусиль підлеглих (колективу працівників).

Логіка процесу за такого підходу вимагає від лідера відповідальності за рішення, ситуацію, у контексті якої ухвалюється рішення, за інформацію, необхідну для прийняття рішень і за роль підлеглих в його ухваленні.

Першочерговим завданням для керівника є оцінка змінних факторів ситуації, що потребує прийняття рішення, серед яких:

1. ВАЖЛИВІСТЬ.

Перша змінна, яку слід розглянути – це правильність вибору варіанту рішення і визначення наслідків такого вибору.

Ключове питання: «Чи має значення, яке рішення я прийму?». Якщо результат прийняття рішення не матиме істотного впливу на цілі організації, тоді відповідь на питання – «ні», і очевидно, що вимоги, які ставляться до рішення будуть низькими. Прикладом питання з низькими вимогами до якості рішення може бути таке: «Який колір меблів вибрати для нашої організації?». З іншого боку, певні рішення є принципово важливими, їх вплив на досягнення цілей організації є ключовим, наприклад, вибір сфери діяльності, організаційно-правової форми чи розподіл ресурсів.

2. АДЕКВАТНІСТЬ ІНФОРМАЦІЇ.

Для прийняття високоякісного рішення необхідна повна, оперативна, достовірна інформація. Якщо, наприклад, це питання вибору обладнання, то може знадобитися технічна експертиза. Ключовим для керівника є питання: «Чи володію я адекватною інформацією для прийняття цього рішення?»

3. СТРУКТУРА СИТУАЦІЇ.

У певних випадках збір інформації є простим завданням, тому що ситуація добре структурована. Керівник знає, яка інформація необхідна і де її можна отримати. В інших ситуаціях процес може бути не простим, тому що ситуація нова, непередбачувана, менш структурована. Питання, яке необхідно поставити: «Чи знаю я, якої інформації бракує, та як її можна отримати?». Якщо відповідь на це питання ствердна, ситуацію можна вважати структурованою, за негативної відповіді – ситуація трактується як «неструктурована».

Інша проблема – залучення інших осіб до прийняття та виконання рішення. Особи, залучення яких може знадобитися, не обов'язково є підлеглими керівника – це можуть бути інші керівники такого ж рівня або навіть вищі начальники. У певних випадках їх залучення може і не знадобитися. Першочергове питання: «Чи необхідне залучення інших осіб до прийняття рішення для ефективної його реалізації?». Якщо підлеглих не залучають до реалізації рішення, то очевидно, що відповідь – «ні». Однак, у деяких ситуаціях успіх залежить від підтримки підлеглих (відповідь «так»), зокрема, це вірно, якщо:

- недостатньо лише згоди з прийнятим рішенням, оскільки потрібні власні судження, незалежні дії і творчий підхід виконавців;
- недостатньо директивних вказівок, оскільки в такій ситуації відсутні сформовані правила поведінки або чіткий розподіл повноважень;
- одноосібне ухвалення рішення може мати серйозні негативні наслідки для подальших відносин керівника і підлеглого.

Існують ситуації, в яких керівнику достатньо лише ознайомити підлеглих із уже прийнятим рішенням, не залучаючи їх до процесу його ухвалення. Ключове запитання тут: «Чи захочуть співробітники, залучення яких потрібне, взяти участь у виконанні завдання, не прийнявши участі в ухваленні цього рішення?»

Для отримання відповіді можуть допомогти такі уточнюючі питання:

- чи визнають інші особи за Вами законне право приймати рішення?
- чи визнають вони Вашу кваліфікацію?
- чи вважають вони Вас єдиною людиною, здатною вирішити цю проблему?

Якщо хоча б одна з відповідей негативна, ймовірно, доведеться залучити інших осіб до процесу прийняття рішення, щоб заручитися їх подальшою підтримкою.

Також важливо врахувати співпадіння / неспівпадіння цілей організації і підлеглих, на скільки вони поділяють та підтримують організаційні цілі. Основне питання: «Чи збігаються цілі підлеглих і організації?» При незначній кореляції цілей у випадку залучення працівників до прийняття рішення існує небезпека їх тиску на користь рішення, більш вигідного їм самим, а не організації.

У процесі прийняття рішення керівник не повинен ризикувати надмірно, рішення має спиратися на факти і бути зваженим. Щоб міркування були правильними, менеджери мають володіти необхідними фактами. Тільки тоді вони зможуть або обґрунтовано ухвалювати рішення одноосібно або залучити підлеглих для їх додаткової мотивації (більшого залучення у справи організації).

Керівник може відчувати, що інформацію, необхідну для прийняття рішення, можна отримати у одного або декількох співробітників, і що для її отримання достатньо звичайного прохання. У такому випадку немає необхідності пояснювати, навіщо знадобилася ця інформація чи як вона буде використана.

Залежно від обставин, керівник може бути змушений пояснити ситуацію підлеглому чи іншій особі, надати додаткову інформацію, обґрунтувати мету прохання і на етапі аналізу даних дізнатися думку людини, до якої звертався. Це варто робити індивідуально, без присутності інших членів колективу. Розглянувши пропозиції, висловлені кожним, керівник ухвалить рішення, яке може і не відображати точку зору осіб, які брали участь в обговоренні.

У інших випадках менеджери діляться інформацією з групою підлеглих (усім колективом), підвищуюючи, таким чином, легітимність рішення, але приймають його, спираючись на свої власні висновки, які не обов'язково відображають думку групи.

У певній ситуації керівник може прагнути до групового консенсусу – не лише ділячись інформацією, що стосується проблеми або рішення з підлеглими або іншими особами як з групою, але також залучаючи їх до прийняття групового рішення (спільного аналізу причини проблеми, формулювання альтернатив, вибору оптимального способу дій). За такої ситуації менеджер

може намагатися або не намагатися впливати на групу для прийняття його власної точки зору, але прагне отримати рішення, схвалене і підтримане більшістю цієї групи.

Вибираючи оптимальну базу для прийняття рішень, необхідно враховувати два набори змінних:

- ті, що забезпечують якість ухваленого рішення;
- ті, що забезпечують його виконання.

Якщо керівнику важлива якість прийнятого рішення за відсутності всієї необхідної інформації, слід звернутися за допомогою / консультацією. Якщо ситуація неструктурована, бажано вдатися до групового обміну інформацією і досягти консенсусу.

Якщо спільне прийняття рішень важливе, а авторитарне рішення ризиковане, бажано залучати окремих осіб або групу. За умов довіри і підтримки підлеглих, керівник може систематично залучати їх незалежно від вибору остаточного рішення.

Отже, постійною турботою керівника (лідера) є як забезпечення найвищої якості прийнятого рішення, так і залучення осіб, яких воно стосується. Ситуація, часові рамки, характер рішення, і, звичайно, особливості підлеглих, з якими менеджер повинен працювати і на яких змушений спиратися для досягнення результатів, – усе це впливає на рівень залучення співробітників у процес ухвалення рішення.

Поєднання положень моделі лідерства у прийнятті рішень з концепцією ситуаційного лідерства має бути базою ефективного менеджменту.

4. Соціальна відповідальність керівника як лідера організації

Крім відповідальності, яка іманентна кожному члену суспільства і співробітнику підприємства, керівники, будучи впливовими та публічними особами, беруть на себе обов'язки турбуватися про широкий загаль зацікавлених сторін, добробут яких залежить від політики організації.

Підзвітність, професіоналізм і етика є невід'ємною частиною діяльності менеджера. Керівник повинен не лише бути справедливим і неупередженим, але й має демонструвати високий рівень соціальної відповідальності, дотримуватися принципів корпоративної етики, враховувати економічні, екологічні та соціальні наслідки ухвалених рішень.

Оскільки товари і послуги виробляються для задоволення суспільним потреб суспільства, ефективна діяльність підприємства можлива лише за умови служіння менеджера суспільству, відповідності його поведінки очікуванням та нормам, що склалися. Тому менеджер є відповідальним за організацію операційних і сервісних процесів так, щоб:

- споживачам пропонувалися якісні та безпечні товари за справедливою ціною;
- послуги надавалися кваліфіковано, вчасно, з увагою та повагою до клієнта;

– громадськість отримувала вичерпну інформацію про те, що вона має право знати і що їй слід знати.

Ключовим аспектом соціальної відповідальності менеджера є дотримання прав персоналу. Працівники підприємства мають власні потреби, переконання, інтереси, цінності і надії, які виражають і задовольняють на робочому місці. Тому керівник як лідер колективу зобов'язаний:

– розвивати власну сприйнятливність та готовність до швидкого реагування на проблеми морально-етичного характеру;

– забезпечувати відповідність прийнятих рішень про комплектування персоналом цілям процвітання як окремих осіб, так і організації загалом;

– сприяти раціональному використанню та розвитку працівників шляхом підготовки (перепідготовки, підвищення кваліфікації) на робочому місці;

– підвищувати рівень продуктивності, мотивації і моралі співробітників;

– визнавати природне бажання і право підлеглих на представництво при укладанні колективних договорів, інших угод про пільги та умови праці;

– забезпечувати достатній рівень та зростання винагороди за працю;

– гарантувати залучення працівників до прийняття рішень, які стосуються організації й умов праці, якості трудового життя;

– зміцнювати людські та ділові відносини між членами колективу;

– підтримувати ініціативу і творчий підхід до роботи;

– дбати про психічне і фізичне здоров'я підлеглих, а також їх безпеку.

Слід також пам'ятати, що менеджер – це «посередник» між організацією та її стейкхолдерами (і суспільством загалом). За умов реального чи потенційного конфлікту він повинен бути центром комунікації, з'єднувальною ланкою між усіма зацікавленими сторонами, використовувати свої повноваження для встановлення балансу інтересів.

ТЕМА 3. ПЛАНУВАННЯ ЯК ЗАГАЛЬНА ФУНКЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ

1. Сутність плану роботи та характеристика його елементів
2. Розрахунок фонду робочого часу
3. Планування та організація роботи підлеглих
4. Визначення цілей і стандартів роботи як складова управлінської діяльності

1. Сутність плану роботи та характеристика його елементів

Що таке план роботи? Це план, в якому зазначено, як буде виконуватися робота у наступному плановому періоді. Вони можуть складатися щороку, щоквартально, щомісяця, щотижня або щоденно залежно від специфіки діяльності.

Як правило, плани розробляють керівники середнього рівня управління. Однак розуміння основних елементів планування діяльності організації важливе для менеджерів усіх рівнів, оскільки навіть керівники низового рівня за розпорядженням зверху готують вихідні дані для визначення планових показників.

Ці елементи відрізняються для різних служб, управлінь, відділів, секцій, цехів, працівників, залежно від особливостей виконуваної ними роботи. Проте можна виділити деякі загальні елементи:

1. ОБСЯГ РОБОТИ

Його також називають «робочим навантаженням». Він характеризує кількість дій, які потрібно виконати упродовж заданого періоду, наприклад: обсяг «запитів про надання інформації шляхом листування» наступного року складатиме 1200. Звичайно, якщо є тільки один проєкт, обсяг роботи визначатиметься одним показником, але план може передбачати його поділ на щомісячні або кварталні розділи, які слід виконати, щоб дотримуватися календарного графіку.

2. РІВЕНЬ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРАЦІ

Цей елемент також називають продуктивністю праці, нормою виробітку, нормою продуктивності тощо. Це – час, який в середньому витрачається на виконання одиниці роботи. Наприклад: для відповіді на один «запит про надання інформації шляхом листування» потрібно в середньому 2 год. Це можна висловити коротко таким чином: одна одиниця / 2 год. Звичайно, якщо співробітник працює над складним завданням, для нього, можливо, не було розроблено норм виробітку, але попередній досвід може дати певну інформацію про те, скільки часу займе виконання проєкту певного типу.

3. БЕЗПОСЕРЕДНІЙ ЧАС

Це – час, що витрачається на конкретні дії щодо виконання роботи. Наприклад: діяльність «запит про надання інформації шляхом листування» можна описати як час, витрачений на читання листа, збирання інформації про проблему, написання відповіді тощо.

4. ОПОСЕРЕДКОВАНИЙ ЧАС.

Це – дні і години, за які працівникам платять, але які не є безпосереднім внеском у конкретну діяльність. Прикладом є канікули, відпустки, лікарняні, відрядження, участь у семінарах, конференціях, тренінгах тощо. У багатьох відділах управління, контроль, канцелярська робота трактуються як опосередкований час, для якого неможливо встановити норми виробітку, оскільки час, що витрачається відповідними працівниками, не приносить конкретних результатів.

2. Розрахунок фонду робочого часу

Для окремих працівників апарату управління робота розподіляється рівномірно і здійснюється регулярно протягом усього року. На жаль, так буває не завжди. Першим і найважливішим кроком, який має зробити керівник при складанні плану роботи, є розподіл передбачуваного річного обсягу роботи (робочого навантаження) на 12 місяців, чотири квартали тощо.

Які методи слід застосувати при складанні плану?

У наведеному прикладі щодо 1200 запитів, які надійдуть в майбутньому році, існує ймовірність того, що вони не будуть приходити з постійною частотою по 100 за місяць. Один із способів передбачити щомісячне робоче навантаження – переглянути фактичні дані за попередній рік та скоригувати його на % зростання загального обсягу роботи (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Прогнозування обсягу роботи на 2 квартал

	Минулий рік (факт)	%	Прогноз на поточний рік
Квітень	91	8	96
Травень	103	9	108
Червень	80	7	84
...
Рік	1140	100	1200

Проте реальний обсяг запитів може відрізнятись у зв'язку ціз сезонними коливаннями попиту, зміною законодавства, економічною кон'юнктурою, впливом інших ситуаційних факторів.

Чи існують інші методи прогнозування коливань робочого навантаження? Найважливішим завданням керівника є забезпечення виконання роботи. Для цього важливо мати достатній штат працівників. У найбільш завантажений місяць менеджеру необхідно так спланувати роботу, щоб уникнути непродуктивних витрат часу (опосередкованої роботи).

Для того, щоб проілюструвати, як це зробити, розглянемо практичний приклад, використовуючи ситуацію, описану вище.

Очікуваний обсяг робіт в квітні = 96.

Норма виробітку – одна операція займає дві години.

Штат працівників – два співробітники 4 категорії.

Фонд часу в квітні = 21 день × 7,5 годин = 157,5 годин.

За винятком встановлених законом вихідних = $2 \text{ дні} \times 7,5 \text{ години} = 15 \text{ годин}$.

Фонд робочого часу підрозділу в квітні = $157,5 \text{ год.} \times 2 \text{ співробітники} = 315 \text{ годин}$.

За винятком встановлених законом вихідних = $15 \text{ годин} \times 2 \text{ співробітники} = 30 \text{ годин}$.

Фонд робочого часу підрозділу в квітні = $315 - 30 = 285 \text{ годин}$.

Спробуємо передбачити втрати часу у зв'язку з тимчасовою непрацездатністю, врахувавши, що за попередні місяці кожен з працівників пропускав через хворобу 0,5 дня.

Втрати часу згідно лікарняних = $2 \times 0,5 = 1 \text{ день} = 7,5 \text{ годин}$.

Час, що залишився для виконання роботи – $285 - 7,5 = 277,5 \text{ годин}$.

Оскільки часу для виконання роботи залишилося 277,5 годин, а необхідно відпрацювати 192 години (96×2), можна зробити висновок про достатність персоналу для виконання роботи.

Ми розглянули лише один місяць (квітень), щоб проілюструвати, як обчислити, достатньо чи ні працівників для виконання планових завдань. Звичайно, такі розрахунки слід робити на кожен місяць.

Очевидно, що в квітні персоналу для виконання роботи вистачає, однак так буває не завжди.

Припустимо, головний керівник попросив у менеджера середньої ланки поради щодо того, чи достатньо персоналу для виконання роботи. Якщо виявиться, що протягом одного місяця дефіцит часу становить 10 годин, чи слід просити про найм на роботу додаткових співробітників? Не обов'язково, можна порадити керівнику використовувати в цьому місяці понаднормову працю існуючого персоналу або запросити тимчасових працівників.

Якщо відсутність на робочому місці через хворобу не піддається регламентуванню, чергові відпустки і навчання (підвищення кваліфікації) можна планувати. Оскільки найважливішим завданням керівного персоналу є забезпечення виконання роботи, слід дозволяти відпустки, коли співробітники просять про це, але іноді доводиться казати «ні». У нашому прикладі на квітень можна запланувати чергові відпуску або стажування з відривом від виробництва.

Фонд часу для навчання та чергових відпусток = $277,5 - 192,0 = 85,5$ (більше 11 днів).

3. Планування та організація роботи підлеглих

Планування і організація роботи передбачає інформування кожного співробітника про те, чого від нього (неї) очікують упродовж конкретного періоду часу. Визначення роботи (завдання) може варіюватися від дуже загальних цілей і термінів, наприклад: за три місяці підготувати статтю з результатами дослідження об'єкта «Х», до дуже конкретних щоденних або щогодинних робочих завдань.

Фактори, які необхідно враховувати при призначенні роботи окремим співробітникам:

1. Характер роботи.

Чи необхідним є детальне планування при визначенні робочих завдань для окремого працівника? Якщо для завершення проєкту потрібно шість місяців (чи рік), погодинне планування (графік, розклад) напевно не знадобиться. Але, якщо кожен співробітник підрозділу працює над досягненням трьох чи чотирьох показників кожного дня – може знадобитися детальне планування.

2. Пріоритети.

Які завдання мають бути виконані? Наприклад, якщо частина показників менеджера зі збуту передбачає роботу з відвідувачами по телефону (чи он-лайн), то таке обслуговування завжди буде пріоритетним і може бути необхідним складання графіка, у якому кожному працівнику доручається «телефонна вахта» (чергування) у певні години (дні).

3. Обсяг роботи (навантаження).

Основним і найважливішим завданням працівника є забезпечення виконання роботи. Якщо обсяг роботи вимагає декількох виконавців, важливо, щоб вона була розподілена якнайкраще і найбільш рівномірно. Тут може допомогти доручення специфічних обсягів і типів роботи окремим співробітникам.

4. Робочий час:

Який режим роботи служби (відділу, департаменту) – о котрій годині офіс має бути відкритий?

Який розподіл «гнучких» годин роботи?

Яким чином планується час для обіду, перерви на каву так, щоб критичні ділянки роботи підрозділу були враховані?

Які години слід виділити для роботи з клієнтами?

5. Чергова відпустка:

Чи може працівник використати чергову відпустку і все-таки виконати поставлені завдання?

Який механізм перенесення або відтермінування відпустки?

Які пріоритети мають враховуватися при розробці графіка відпусток?

Яким є найкращий час надання відпустки так, щоб робочі завдання не постраждали?

Які типи відпусток можуть використовувати співробітники?

6. Сильні і слабкі сторони працівників:

Які сильні і слабкі сторони в роботі колективу співробітників?

Як найкращим чином можна використати ці сильні сторони для максимізації продуктивності підрозділу?

7. Нові співробітники.

Якщо керівнику необхідно розподілити роботу якнайкраще і найбільш рівномірно, він повинен враховувати той факт, що нові співробітники не можуть так само багато і швидко працювати, як досвідчені.

Наприклад: припустимо, що сьогодні найнято нового «сортувальника кореспонденції». Оптимальний темп продуктивності становить 120 поштових відправлень за годину за максимального рівня помилок – 2 %. Досвід показує,

що для досягнення зазначених показників необхідний один місяць роботи на посаді. Роботу можна спланувати так, щоб був дотриманий такий графік:

– до кінця 1-го тижня – 60 одиниць на годину; максимальний рівень помилок – 5 %;

– до кінця 2-го тижня – 80 одиниць на годину; максимальний рівень помилок – 4 %;

– до кінця 3-го тижня – 100 одиниць на годину; максимальний рівень помилок – 3 %;

– до кінця 4-го тижня – 120 одиниць на годину; максимальний рівень помилок – 2 %.

8 Вимоги до навчання та розвитку.

Виникають такі запитання:

Які майбутні вимоги до навчання і розвитку працівників?

Яким чином ці вимоги можуть вплинути на досягнення поставлених цілей?

Чи є альтернативи навчання?

Якою мірою навчання може бути здійснене на робочому місці, шляхом індивідуальних занять зі співробітниками у терміни, визначені ними самими, і за допомогою формальних курсів?

Яка загальна вартість цього навчання?

9. Можливості чергування:

Яка частина плану роботи може бути виконана за допомогою чергування виконання робіт (завдань), яке спрямоване на забезпечення взаємозамінності персоналу, а також на підвищення продуктивності праці?

Які працівники потрібні і де саме? (співставлення вимог до чергування з наявним персоналом).

4. Визначення цілей і стандартів роботи як складова управлінської діяльності

Ціль роботи – це чітке, однозначне визначення бажаного кінцевого результату. Це не перелік видів діяльності, якими необхідно займатися, щоб отримати результат, а перелік результатів, які необхідно отримати для досягнення цілей організації (підрозділу), що виробляє продукцію (надає послуги клієнтам).

Переваги чітко встановлених цілей:

1) менеджер точно знає, чого очікувати від співробітників;

2) працівники точно знають, чого від них чекає керівник;

3) взаєморозуміння і злагода;

4) підвищена ймовірність:

- досягнення цілей;

- отримання бажаних результатів;

5) працівник знає і може змінювати свою діяльність, а оцінка його роботи зрозуміла та не викликає подиву.

Очевидно, що саме чітке визначення цілей роботи має вирішальне значення для справедливої і кваліфікованої оцінки внеску у загальну діяльність кожного співробітника.

Ймовірніше, що працівники будуть прагнути до досягнення цілей, якщо точно знатимуть, яких саме результатів від них очікують, за якими критеріями будуть оцінювати їх роботу. Переважна більшість підлеглих позитивно реагують на доручення, делегування відповідальності і повноважень, ненав'язливий контроль їх діяльності та вкладу в результати роботи.

Мотивація і причетність визначаються ступенем конкретизації цілей і стандартів в процесі прийняття рішень. Залежно від суті завдань та результатів, терміновості роботи і кваліфікації конкретного співробітника, ступінь причетності можна визначити за різними ознаками. Звичайно, для кількісної характеристики кожної ознаки необхідне відкрите щире двостороннє спілкування, яке залежить від умілого активного слухання, перевірки розуміння як об'єктивної інформації, так і почуттів, від ефективного зворотного зв'язку.

Чітко сформульовані цілі роботи зосереджують увагу на зусиллях працівників та наочно показують, що насправді важливо, якими є пріоритети. Новий співробітник може не знати у чому полягають пріоритети діяльності організації. Багато працівників виконують значну кількість різноманітних завдань, не завжди розуміючи, що має більшу важливість з точки зору отримання результатів.

Визначення цілей і стандартів, взаєморозуміння і формування почуття причетності дають змогу здійснювати ефективний контроль. Керівник може повідомити, на скільки виконувана робота є необхідною, а підлеглий знатиме, чи правильно виконує він свої функції і чи досягає потрібних результатів.

Компоненти (характеристики) добре поставлених цілей:

1. Сформульовані вимоги і результати.
2. Стандарти, що передбачають:
 - а) кількість;
 - б) якість;
 - в) дату виконання або часові рамки;
 - г) витрати (ціну).
3. Цілі є досяжними.
4. Досягнення цілей може контролюватися працівником.

Стандарти – це:

- а) засоби вимірювання роботи;
- б) те, чим користуються для оцінки фактично виконаної роботи;
- в) те, що дає змогу дізнатися, чи досягнуто визначеного результату.

Стандарти призначені бути мірою успіху діяльності та досягнення бажаних результатів, а тому мають вмещувати вимірювані критерії. Як правило, найбільш поширені і легко встановлювані стандарти стосуються кількості, якості та термінів виконання роботи:

1. ВИЗНАЧЕННЯ КІЛЬКІСНИХ СТАНДАРТІВ.

Їх також називають промисловими стандартами. Для частини з них розроблені галузеві стандарти (наприклад, звичайним стандартом вважається комп'ютерний набір зі швидкістю 40 слів за хвилину), для інших – таких стандартів немає, але керівник з власного досвіду знає, скільки може зробити співробітник. Існують також види діяльності, для яких неможливе

встановлення кількісних стандартів. Як приклад можна навести підрозділ, що працює над виконанням лише одного проєкту. Єдиним способом встановлення стандарту буде поділ загального обсягу роботи з виконання проєкту на етапи, щоб визначити конкретні завдання для кожного працівника.

2. ВИЗНАЧЕННЯ ЯКІСНИХ СТАНДАРТІВ.

Недостатньо встановлювати лише кількісні стандарти. Наприклад, застосування стандарту 40 слів за хвилину для оцінки роботи з набору тексту призведе до прагнення надрукувати якомога більше, іноді на шкоду якості. Тому необхідно додати якісний стандарт, наприклад: «менше двох помилок в листі / доповіді / звіті / протоколі». Аналогічно з кількісними, у деяких організаціях можуть існувати відомчі якісні стандарти, керівникам інших доводиться керуватися власним досвідом.

3. ВИЗНАЧЕННЯ ТЕРМІНІВ ВИКОНАННЯ.

Сказати: «Мені потрібен цей звіт якомога швидше» не означає встановити термін виконання завдання. Поняття «швидко» може бути різним для різних людей. Наприклад, працівник може відкласти всю іншу роботу, щоб підготувати на завтра звіт, який буде потрібен керівнику лише через тиждень; або навпаки подати через тиждень звіт, який потрібен через два дні. Менеджер повинен бути конкретним: «Цей звіт мені потрібен до полудня п'ятниці 4-го березня».

Причинами непорозумінь і відсутності впевненості у тому, які саме стандарти повинні застосовуватися для вимірювання результатів роботи, є помилки в роботі керівника. Можливо не були продумані способи оцінки роботи, не були конкретно визначені стандарти, не забезпечені комунікації, взаєморозуміння і причетність. Тому керівник повинен бути точним та конкретним, а це допоможе і йому, і підлеглим правильно виконувати роботу.

Встановлені (відомчі) якісні і кількісні стандарти зазвичай обґрунтовуються попередніми результатами і є середніми оцінками, які зорієнтовані на роботу як нових недосвідчених працівників, так і досвідчених та швидких. Ставлячи цілі перед новими працівниками, слід пам'ятати, що їх робота не може відразу відповідати прийнятним стандартам, на це потрібен певний заздалегідь визначений період часу.

Там, де співробітники негайно виконують отримані розпорядження, можуть виникнути труднощі у випадку однакової пріоритетності декількох отриманих завдань. Це може привести до непорозумінь: якщо все має бути зроблено в першу чергу, то що можна відкласти на деякий час?

Терміни виконання мають бути здійсненними. Якщо вони недосяжні, або можливі тільки при понаднормовій роботі, – це може спричинити стрес та конфлікти. Усі завдання не можуть бути терміновими, тому керівники, що постійно вимагають негайного виконання роботи, мають переглянути власні пріоритети.

Важливо також інформувати співробітників про те, як і коли буде оцінюватися виконана робота. Безглуздо встановлювати цілі, якщо результати роботи не аналізуються і не забезпечується зворотний зв'язок з виконавцями. Якщо керівник дотримується стандарту менше двох помилок на лист / доповідь

/ звіт / протокол, то підлеглий повинен знати, що саме такі критерії будуть застосовуватися для оцінки фактично виконаної ним роботи.

Працівнику також необхідно повідомити, коли і як часто менеджер буде разом із ним оцінювати досягнуті результати (наприклад, раз у квартал), а також, як протягом цього часу його необхідно навчати.

Для оптимізації процесу визначення цілей, варто розподілити його на такі етапи:

- уточніть очікувані результати;
- складіть список працівників, які будуть виконувати роботу;
- визначте кількісні стандарти;
- визначте якісні стандарти;
- встановіть терміни виконання роботи;
- визначте пріоритети;
- проаналізуйте досяжність поставлених цілей;
- визначте, як буде оцінюватися робота;
- обговоріть завдання зі співробітниками.

Важливо також пам'ятати: не слід діяти лише за допомогою примусу, краще залучати працівників до обговорення цілей і завдань. Їх згода та причетність, розуміння суті і важливості встановлених орієнтирів дадуть змогу більш ефективно досягати визначених результатів.

ТЕМА 4. МОТИВАЦІЯ ЯК ЗАГАЛЬНА ФУНКЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ

1. Теорія мотивації Ф. Герцберга. Гігієнічні та мотиваційні чинники
2. Теорія очікувань В. Врума
3. Практичне застосування теорій мотивації в роботі менеджера

1. Теорія мотивації Ф. Герцберга. Гігієнічні та мотиваційні чинники

Мотивація – це рушійна сила діяльності.

Згідно теорії Фредеріка Герцберга потребують уваги два ключові аспекти реалізації функції мотивації: чинники, які запобігають незадоволенню підлеглих (Герцберг називає їх «гігієнічними»); чинники, які підвищують мотивацію (а їх – «мотиваційними»).

«Гігієнічні» чинники охоплюють розмір заробітної плати, додаткові пільги, умови праці, а також кадрову політику, що проводиться адміністрацією підприємства. Увага до цих факторів запобігає появі незадоволеності співробітників, гарантує прийнятний рівень продуктивності праці, але не діє як особисте заохочення, а отже, не забезпечує підвищення мотивації. Як зазначає Ф. Герцберг, вплив гігієнічних факторів поведінки людини можна максимально підвищити лише до нейтрального рівня (відсутність незадоволеності).

«Мотиваційні» фактори – це: визнання внеску працівника, почуття якісно виконаної роботи, можливість професійного розвитку та кар'єрного росту, додаткові повноваження та відповідальність, усвідомлення значення виконуваної роботи і власної важливості, набуття нового досвіду. Якщо гігієнічні фактори є засобом задоволення фізіологічних і потреб безпеки (фізичної і психологічної), то мотиваційні чинники пов'язані із соціальними, психологічними потребами, потребою у самореалізації (самовираження в процесі праці).

Очевидно, що саме ці стимули мають найбільший мотиваційний потенціал, але визнання їхнього пріоритету не означає заперечення ролі базових потреб (гігієнічних факторів). Вони насправді надзвичайно важливі і можуть нівелювати потенційний ефект задоволення соціальних і психологічних потреб, потреби у самовираженні. Ключовим моментом, є те, що, хоча нехтування гігієнічними чинниками викликатиме незадоволення, їх адекватне врахування не гарантує задоволення роботою, а отже, і мотивовану працю, оскільки остання залежить від мотиваційних потреб і чинників (рис. 4.1).

ЧИННИКИ МОТИВАЦІЇ	ГІГІЄНІЧНІ	МОТИВАЦІЙНІ
За відсутності	Незадоволеність роботою	Відсутність (або обмеженість) мотивації праці
За наявності	Жодної задоволеності роботою	Мотивація

Рис. 4.1. Взаємозв'язок гігієнічних і мотиваційних факторів (за Ф. Герцбергом)

2. Теорія очікувань В. Врума

Вивчення теорії очікування Віктора Врума після теорії Ф. Герцберга допомагає ідентифікувати відповідні мотиваційні фактори конкретної ситуації, врахувати специфічні потреби індивіда.

Теорія очікувань спирається на низку специфічних тверджень про причини поведінки індивіда в організації.

ТВЕРДЖЕННЯ 1: поведінка визначається взаємодією індивіда та оточення.

Окремо ані сам індивід, ані оточення не визначають його поведінку. Кожен працівник приходить в організацію з певним «психологічним багажем». Він має попередній досвід роботи, характеризується певним рівнем розвитку, власним унікальним переліком потреб, світоглядом та очікуваннями щодо своєї ролі в організації. Усі ці чинники зумовлюють специфічну реакцію на виробниче середовище. Водночас, це середовище (зокрема стиль керівництва, характер і поведінка менеджера) впливає на поведінку індивіда. Парадоксально, що різне середовище викликає різну поведінку схожих людей, але і схоже середовище викликає різну поведінку схожих людей.

ТВЕРДЖЕННЯ 2: люди самі обирають стиль поведінки в організації.

На поведінку індивідів в організації накладається багато обмежень, водночас здебільшого її стиль є результатом усвідомленого вибору індивіда. Зазвичай цей вибір передбачає два види рішень. Перший: індивід як член організації обирає стиль поведінки, пов'язаний з дисципліною, вчасною появою на робочому місці, а також дотриманням інших правил внутрішнього трудового розпорядку. Другий: він ухвалює рішення про інтенсивність праці та сумлінність при виконанні посадових обов'язків. Від цих рішень залежить, чи наполегливо він працює, скільки виробляє продукції (надає послуг) за зміну, яка якість його роботи (відсоток браку) тощо.

ТВЕРДЖЕННЯ 3: потреби, бажання і цілі людей диференційовані.

Ці відмінності не випадкові, вони мають систематично вивчатися для з'ясування відмінностей у відносній важливості індивідуальних потреб.

ТВЕРДЖЕННЯ 4: люди обирають спосіб поведінки з альтернатив, які є доступними.

Працівники вибирають із варіантів поведінки той, який, як вони вважають, спираючись на власні очікування, сприятиме одержанню бажаного результату (тобто винагороди). Простіше кажучи – люди роблять те, що на їх думку забезпечить винагороду, і уникають того, що може привести до небажаного результату (покарання).

Кожна особистість має особисті специфічні потреби і світогляд, власні принципи, з урахуванням їх умоглядного співставлення здійснюється вибір стилю поведінки, який, як очікується, посприє позитивному результату, задовольнить потреби. Отже, вибір поведінки не є мотивованим чи не немотивованим ззовні, мотивація залежить від оцінки індивідом конкретної ситуації та її відповідності його потребам.

Спираючись на ці загальні положення, теорія очікувань постулює низку тез про процес ухвалення рішень та про конкретну поведінку співробітника організації:

1. ОЧІКУВАННЯ «ЗУСИЛЛЯ – РЕЗУЛЬТАТ».

Особа асоціює кожен вид діяльності з певною ймовірністю успіху. Це очікування відображає сприйняття індивідом складності роботи та можливості досягти такого результату. Наприклад, працівник може сподіватися, що, доклавши певну кількість зусиль, він зможе виготовити десять виробів за зміну, але він вважає малоімовірною можливість виготовити п'ятнадцять виробів за зміну, навіть якщо докладе максимум зусиль.

2. ОЧІКУВАННЯ «РЕЗУЛЬТАТ – ВИНАГОРОДА».

Для індивіда певний тип поведінки асоціюється з конкретним очікуваним результатом (винагородою чи покаранням). Люди вважають: якщо вони поведуться певним чином, вони отримають визначену винагороду. Наприклад, працівник може вважати, що, виробивши десять одиниць продукції, він одержить звичайну плату за зміну плюс премію. Аналогічно він може припустити, що певний рівень якості роботи викличе схвалення або несхвалення членів групи або керівництва. Таким чином, кожен вид діяльності (сукупність зусиль) зумовлює низку наслідків.

3. ВАЛЕНТНІСТЬ.

Кожна винагорода має свою специфічну «валентність» (цінність, вартість, привабливість, важливість) для кожного індивіда, причому однаковий результат має різну валентність для різних осіб. Це пов'язано з тим, що валентність визначається конкретними індивідуальними потребами, сприйняття яких різними людьми неоднакове. Наприклад, один працівник цінує можливість просування кар'єрною драбиною, оскільки прагне влади, відповідальності, можливості реалізації власних ідей, а інший, керуючись почуттям солідарності з членами колективу може не хотіти підвищення та втрати займаної (знайомої і комфортної) посади. Аналогічно, розмір майбутньої пенсії може мати велике значення для літнього працівника, але практично не відігравати жодної ролі для молодого співробітника на першому робочому місці.

Поєднавши зазначені твердження, можна зробити висновок щодо механізму мотивації – мотивація поведінки буде сильнішою, якщо:

– індивіди вважають, що вони здатні працювати на бажаному рівні (очікування зусилля-результат).

– індивіди вважають, що їхня поведінка приведе до передбачуваних вигод (очікування результат-винагорода);

– індивіди вважають, що ці винагороди матимуть позитивну цінність для них (валентність або цінність винагороди);

З низки можливих варіантів поведінки (наприклад, десять, п'ятнадцять і двадцять одиниць продукції за зміну), працівник обере той, що має найбільшу мотиваційну силу, і забезпечить отримання максимально привабливої, з його точки зору, винагороди.

Тобто, потрапляючи в ситуацію вибору варіанту поведінки, особа запитує себе: «Чи зможу я працювати на цьому рівні, якщо постараюся?», «Що я отримаю, якщо я працюватиму на цьому рівні?» і «Як я сприйматиму те, що отримаю?». Потім працівник обирає варіант, що є найбільш перспективним з точки зору отримання позитивного бажаного результату (рис. 4.2).

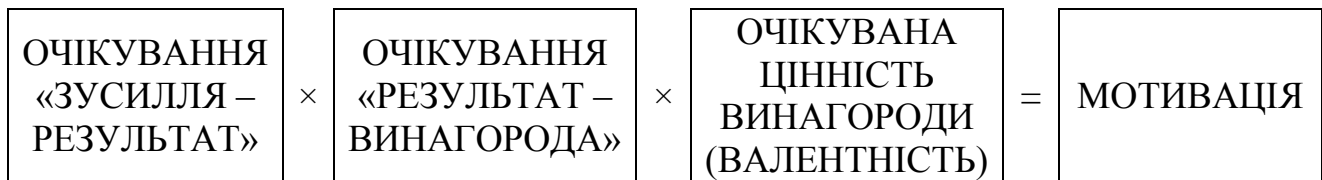


Рис. 4.2. Модель мотивації поведінки (за В. Врумом)

Якщо у наведеній формулі один із множників дорівнює нулю, то і загальний результат (мотивація працівника) також дорівнюватиме нулю.

3. Практичне застосування теорій мотивації в роботі менеджера

Оскільки поведінка є результатом взаємодії індивіда та середовища, необхідно розглянути та оцінити як працівника, так і умови його діяльності у такій послідовності:

1. ВИЗНАЧИТИ ЯКІ ВИНАГОРОДИ ЦІНУЄ КОЖЕН СПІВРОБІТНИК

Як перший крок важливо зрозуміти, яка винагорода є цінністю для підлеглих. Для цього можна використати різні способи:

а) спостереження за реакцією працівників на різні ситуації та заохочення;

б) відверта розмова про те, яку винагороду вони хотіли б отримати, яку кар'єру вони хотіли б зробити, «заради чого вони працюють?». Слід наголосити, що дуже складно змінити бажання, цілі і цінності людини, але дуже легко їх виявити. Таким чином, досвідчений менеджер зосереджує власну увагу на ідентифікації потреб, а не намагається змінити людину.

2. ВИЗНАЧИТИ БАЖАНУ ДІЯЛЬНІСТЬ (ТА ЇЇ РЕЗУЛЬТАТ).

Керівники часто говорять про хороше виконання роботи, не даючи йому чіткого визначення. Важливим аспектом мотивації є індивідуальна оцінка завдання, його адекватна характеристика (кількість та якість виконуваної роботи). Існує також потреба у визначенні завдання з використанням специфічних професійних термінів для того, щоб бажану поведінку і очікуваний результат можна було точно охарактеризувати та виміряти, а підлеглі розуміли, чого від них хоче менеджер (наприклад, «виробити десять одиниць продукції певної якості за зміну», а не працювати з невизначеною «високою швидкістю»).

3. ПЕРЕКОНАТИСЯ, ЩО БАЖАНИЙ РЕЗУЛЬТАТ ДОСЯЖНИЙ.

Мотивація визначається не лише очікуванням результату роботи, а й припущенням щодо зусиль, які необхідно витратити на виконання завдання. Мова йде про інтенсивність роботи індивіда та бажаний результат, що має бути досягнутий. Якщо співробітник відчуватиме, що інтенсивність праці, за якої можливе отримання винагороди, вища за ту, якої він може досягти, доклавши розумні зусилля, його мотивація буде низькою.

4. ВСТАНОВИТИ ЗВ'ЯЗОК МІЖ БАЖАНИМ РЕЗУЛЬТАТОМ І БАЖАНОЮ ВИНАГОРОДОЮ.

Наступним кроком є встановлення взаємозв'язку між винагородою, що має цінність для працівника, та бажаними результатами його діяльності.

Слід пам'ятати, що мотивацію визначає не лише реальний стан справ, а й їх сприйняття. Мотивація існуватиме лише тоді, коли працівники відчуватимуть зв'язок результату праці та її оплати. Багато керівників не розуміють поведінку персоналу, тому що покладаються на власне сприйняття ситуації, ігноруючи точку зору підлеглих. Існує надійний спосіб дізнатися про неї – відверте спілкування, об'єктивний аналіз роботи, фахове консультування.

Якщо загалом співробітники цінують зовнішні заохочення, то слід формувати мотиваційну систему, що спирається на просування службовими щаблями, вищу оплату праці і публічне схвалення. Надзвичайно важливо для встановлення зв'язку між винагородою та результатами роботи, щоб працівники бачили приклади отримання винагороди за короткий період часу після досягнення результату – це сформує у колективі мотивуюче «очікування». Такий зв'язок має бути реалізований як систематична діяльність керівника, а не лише декларування намірів.

Якщо певні працівники цінують внутрішню винагороду (наприклад, досягнення важливого результату у роботі), слід підкреслювати значення їхніх зусиль, їх самостійність та відповідальність, складність виконуваної роботи.

Найкращим способом перевірки адекватності системи внутрішньої чи зовнішньої винагороди є опитування / анкетування колективу про сприйняття мотиваційної системи організації.

5. ПРОАНАЛІЗУВАТИ СИТУАЦІЮ ДЛЯ ВИЯВЛЕННЯ МОЖЛИВИХ КОНФЛІКТІВ.

Сформувавши позитивні очікування у підлеглих, слід розглянути ситуацію загалом, щоб виявити, чи інші фактори (неформальна структура організації, поведінка інших керівників, система оплати праці, що склалася в організації тощо) не викликали конфліктних очікувань. Це сфера, у якій мають вплив гігієнічні фактори. Цю інформацію також можна отримати у процесі комунікації з підлеглими. За наявності серйозних конфліктів слід намагатися пом'якшити їх або системою заохочень, або іншими джерелами винагород і покарань. Типовим прикладом таких конфліктних очікувань є заохочення високої продуктивності праці зростаючою вимогливістю і складнішими завданнями, тобто покаранням працівників за додаткові зусилля.

6. ПЕРЕКОНАТИСЯ, ЩО ЗМІНИ Є ПОМІТНИМИ.

Удосконалюючи мотиваційну систему, важливо впевнитися, що зміни у результатах та винагородах значні та здатні суттєво мотивувати поведінку підлеглих. Незначна винагорода приведе до несуттєвого збільшення кількості і якості зусиль, тобто мінімального підвищення продуктивності праці. Винагороди мають бути достатніми для заохочення додаткових зусиль, що значно поліпшать результати діяльності. Прикладами дрібних, неадекватних заохочень може бути:

- 1) просто «дякую» замість подяки, занесеної у трудову книжку;
- 2) письмова подяка замість делегування додаткових повноважень і відповідальності.

7. ПЕРЕВІРИТИ СПРАВЕДЛИВІСТЬ МОТИВАЦІЙНОЇ СИСТЕМИ.

Справедливість означає, що кращі працівники мають отримувати більше винагород, ніж гірші. Справедливість не слід плутати із зрівняльною системою, де всі винагороджуються порівну, незалежно від їхньої продуктивності. Зрівняльна система гарантує низький рівень мотивації, оскільки є гігієнічним фактором. Дієва мотиваційна модель завжди ґрунтується на відмінностях індивідів та застосуванні різної винагороди для мотивації різних працівників. Щоб мотиваційна система працювала ефективно, вона має бути справедливою, а не зрівняльною.

ТЕМА 5. КОНТРОЛЮВАННЯ ЯК ЗАГАЛЬНА ФУНКЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ

1. Контроль як процес управління: сутність та значення
2. Ознаки ефективного контролю
3. Характеристика механізмів та прийомів контролю
4. Сутність, типи та причини відхилень
5. Роль керівника у забезпеченні результативності контролювання

1. Контроль як процес управління: сутність та значення

Контроль – це загальна функція менеджменту, за допомогою якої вимірюється і коригується робота підлеглих і підрозділу для виконання завдань, досягнення цілей роботи, отримання запланованих результатів.

Передовсім, контроль пов'язаний з отриманням інформації про те, що відбувається.

Процес контролю передбачає виконання трьох дій (елементів контролювання):

- а) встановлення стандартів, тобто вираження запланованих результатів в такому вигляді, щоб з їх допомогою можна було оцінити фактичну роботу;
- б) вимірювання результатів за допомогою стандартів для виявлення можливих відхилень або порушень;
- в) виправлення виявлених порушень відповідно до визначених стандартів.

Контроль потрібен:

- для впевненості в тому, що події розвиваються за планом;
- як ключовий елемент забезпечення відповідності доходів і витрат (якщо робота тривалий час не відповідає стандартам, повернути підлеглих до правильного її виконання стає все дорожче і важче);
- без контролю менеджер не зможе дізнатися, чи досягаються поставлені цілі.

Контроль потрібен, передусім, на найбільш критичних (вразливих) етапах діяльності:

- на початку роботи, щоб переконатися, що забезпечено хороший старт;
- перед тим, як виріб (результат роботи) залишає підрозділ;
- після внесення змін, для оцінки їх результативності;
- перед додатковими капіталовкладеннями;
- на таких етапах роботи, де перевірка не затримуватиме її виконання;
- перед зміною завдань або перерозподілом роботи.

Щоб ефективно здійснювати процес контролю (контролювання, контролінг) керівник повинен:

- володіти прийомами і методами, які дають змогу розрізняти прийнятну і неприйнятну роботу;
- використовувати як критерій оцінювання виробничі стандарти;
- збирати (отримувати) інформацію (дані);
- орієнтуватися на попереджувальні (слабкі) сигнали;

- підтримувати зворотній зв'язок;
- контролювати через спілкування;
- формувати контролюючу систему;
- здійснювати особисте спостереження;
- отримувати та аналізувати періодичні звіти;
- проводити моніторинг та перегляд системи і процесу контролю;
- якщо завдання виконується невірною, не досягаються заплановані результати, перевищено бюджет, проблеми тривалий час не вирішуються, здійснювати вибірково контроль окремих процесів, діяльності конкретних людей, ефективності зворотного зв'язку з підлеглими і клієнтами.

У процесі контролю важливо уникати:

- некоректного інформування працівників щодо очікувань керівництва: підлеглі повинні знати, які стандарти застосовуються для оцінки їх діяльності, тоді вони зможуть самі оцінювати свої успіхи або помітити помилку ще до виникнення проблеми;

- необдуманого застосування контролю: слід чітко визначити завдання контролю, розумно розмежувати свободу вибору і посадові обов'язки, бути тактовним і керуватися «здоровим глуздом»;

- надмірної кількості перевірок, оскільки це може перервати роботу і зашкодити результату або коштувати занадто дорого;

- недостатньої кількості перевірок – співробітники не будуть ображатися, якщо ви спочатку їх поінформуєте, якщо їх залучають до процесу контролю і вони відчувають свою причетність, якщо те, що ви робите, має сенс.

Основними об'єктами контрольної діяльності в організації є:

1. КІЛЬКІСТЬ.

Щоб переконатися у виконанні запланованого обсягу робіт.

2. ЯКІСТЬ.

Щоб переконатися у правильному виконанні роботи.

3. ТЕРМІНИ.

Щоб переконатися в дотриманні графіків виробництва, постачання, відправлення продукції, виконання робіт. Можливим є якісне виконання значної кількості завдань, але, якщо не дотримано пріоритетності робіт, підприємство не вкладеться у заплановані часові рамки.

2. Ознаки ефективного контролю

Система контролю має відповідати таким вимогам:

1. ВІДОБРАЖАТИ ПРИРОДУ І ПОТРЕБИ ДІЯЛЬНОСТІ:

- керівник, який розробляє план роботи, повинен розуміти, які її аспекти вимагають контролю;

- застосовувати найбільш ефективні методики, прийоми, способи збору даних.

2. БУТИ ОБ'ЄКТИВНОЮ, ТОЧНОЮ І ДОРЕЧНОЮ:

- для оцінювання роботи і відповідності результатів запланованим показникам;

– як фундамент успішного контролю, що не викликає заперечень підлеглих.

3. БУТИ ГНУЧКОЮ:

– вбудованою в план контрольної діяльності;
– здатною змінюватися для подолання очікуваних і непередбачених проблем.

4. БУТИ ЕКОНОМІЧНОЮ:

– витрати на контрольну діяльність мають бути виправданими;
– не допускати використання для контролю більшої кількості ресурсів (коштів), ніж буде отримано від виду діяльності, що перевіряється;
– забезпечувати заплановане співвідношення доходів і витрат.

5. ШВИДКО ВИЯВЛЯТИ ВІДХИЛЕННЯ:

– оперативно пропонувати і реалізовувати корективи (виправлення);
– якщо це можливо, передбачити потенційні відхилення;
– пов'язувати процес планування і прогнозування з аналізом потенційних і виявлених проблем.

6. ЗОСЕРЕДЖУВАТИ УВАГУ НА ОСНОВНИХ ВИДАХ ДІЯЛЬНОСТІ:

– ділянках роботи, на яких невдача є більш імовірною;
– вирішальних аспектах діяльності (тобто, досягненні цілей організації);
– критеріях, що характеризують рух до визначених цілей;
– враховувати ситуаційні фактори контролю.

7. ЗРОЗУМІЛОЮ:

– для осіб, що користуються результатами контролю, особливо підлеглих. У протилежному випадку контроль не матиме цінності.

8. КОРИСНОЮ:

– пов'язаною з мотивацією;
– не нав'язуватися силою, а сприяти консенсусу і співпраці;
– сприяти процесам планування, постановки цілей і визначення норм;
– викликати у працівників почуття власної значущості і причетності.

9. СПРИЯТИ ВИПРАВЛЕННЮ:

Ефективні системи контролю уможливають швидке та надійне встановлення того:

– де відбувся збій або відхилення;
– хто (або що) його викликав;
– які заходи слід вжити.

3. Характеристика прийомів контролю

Стратегічні стандарти систем контролю можуть включати контроль натуральний і вартісний, контроль витрат, програми отримання прибутку, бюджет тощо. Однак, на чому б не будувалася система контролю, вона має бути доповнена довготривалими продуманими спостереженнями за тим, як система впливає на людей, які працюють у ній, і як люди впливають на цю систему.

Розглянемо кілька прикладів методик, які застосовуються щодо основних об'єктів контролю: кількості, якості і термінів виконання робіт:

1. МЕТОДИ ПЕРЕВІРКИ КІЛЬКОСТІ РОБОТИ

1.1. ЗВІТИ ПРО ВИПУСК ПРОДУКЦІЇ.

У цих звітах використовується інформація з планів роботи і наводяться фактичні результати для порівняння за запланованими або очікуваними даними. Обсяг змінюється залежно від характеру роботи та специфіки функцій підрозділу.

1.2. ТАБЕЛІ.

В одних підрозділах вони можуть відображати ті види діяльності, які вимагають додаткових витрат часу, в інших – характеризувати як вид діяльності, так і отриманий результат (продукцію).

2. МЕТОДИ ПЕРЕВІРКИ ЯКОСТІ РОБОТИ

2.1. КОНТРОЛЬНІ ПЕРЕВІРКИ.

Відомі також під назвою випадкової вибірки, перевірки на місці, або просто вибірки. Через зайнятість керівників не кожен елемент виконаної роботи може бути перевірений. «Контрольна перевірка» означає щомісячне порівняння із стандартом роботи кожного працівника. Наприклад, менеджер може вибрати частину з двадцяти звітів, що готуються співробітником протягом місяця і перевірити їх. Контрольна перевірка є насправді випадковою вибіркою, це не цілеспрямований вибір найгіршого з двадцяти звітів для того, щоб звинуватити підлеглого. Для забезпечення справедливості і передбачуваності щомісяця може встановлюватися план контрольних перевірок, і відповідно до нього перевірятиметься однакова кількість звітів кожного працівника.

2.2. СТАТИСТИКА ЧАСТОТИ ПОМИЛОК.

Залежно від типу роботи кількість помилок може оцінюватися компетентною людиною або комп'ютерною програмою. Наприклад, якщо робота полягає в заповненні форм, які потім вводяться в комп'ютер, і програма відмовляється приймати неправильно заповнені форми, помилки фіксуються відразу.

2.3. СПОСТЕРЕЖЕННЯ.

Деякі види роботи здійснюються поза межами організації, а тому не піддаються кількісному вимірюванню, тобто повинні бути використані інші методи контролю. Наприклад, робота у відділі «польових продажів» потребує особистих зустрічей з потенційними та існуючими клієнтами, а для цього одночасно необхідні як ввічливість, так і переконливість співробітника. Відповідно керівник може супроводжувати кожного торгового представника раз на місяць і спостерігати за наявністю (вираженістю) у нього відповідних якостей.

3. МЕТОДИ ПЕРЕВІРКИ ТЕРМІНІВ ВИКОНАННЯ РОБІТ

3.1. СТАРІННЯ ІНФОРМАЦІЇ (ЗВІТНОСТІ).

Припустимо, що на кореспонденцію необхідно відповідати впродовж п'яти робочих днів з моменту надходження. В кінці місяця в підрозділі є 100 одиниць кореспонденції без відповіді. Така інформація ще не дає змогу оцінити, чи були дотримані терміни виконання завдання, адже всі 100 одиниць кореспонденції

можуть бути одно- або десятиденної давності. Тоді може допомогти звіт такого типу (табл. 5.1).

Таблиця 5.1

Старіння інвентарної звітності

0–2 дні	2–4 дні	2–5 днів і більше	Разом
30	50	20	100

Наведена в таблиці 5.1 інформація безсумнівно допомагає по-іншому оцінити дотримання термінів виконання роботи.

3.2. ПЕРЕВІРКА ВИКОНАННЯ.

Її можна провести, просто пересунувши на тиждень термін виконання певного завдання і перевіривши хід роботи. При цьому може стати в нагоді стовпчикова діаграма, можна вимагати від працівників неформальний звіт, запитавши їх, як ідуть справи, або формізований – письмовий.

4. Сутність, типи та причини відхилень

Відхилення – це відмінність (неспівпадіння) між очікуваним і фактичним результатом.

Існують два поширених типи відхилень:

1. Фінансові. Зазвичай їх аналіз здійснює керівник середньої ланки за допомогою фахівців фінансового підрозділу.

Приклад:

Червень	заплановано	фактично	відхилення
Зарплата	26519 тис. грн.	28246 тис. грн.	1727 тис. грн.

2. Виробничі. Аналіз цих розбіжностей зазвичай є обов'язком операційного менеджера.

Приклад:

Червень	заплановано	фактично	відхилення
Виробництво товару «Х»	580 тис. шт.	600 тис. шт.	20 тис. шт.

Досить часто існує безпосередній зв'язок між фінансовими і виробничими відхиленнями від плану. Як видно з наведеного вище прикладу, було допущено перевитрату фонду заробітної плати, але і обсяг виробництва також зріс. Хоча для аналізу бракує необхідних даних, можливо робота виконувалася понаднормово, або залучалися тимчасові працівники, щоб впоратися із зростаючою кількістю замовлень.

Керівники середньої та вищої ланки зазвичай покладаються на аналіз фахівцями функціональних підрозділів та керівниками нижчої ланки фінансових та виробничих відхилень.

Існує три основні причини відхилень:

1. ЗМІНИ В ОБСЯЗІ ВИРОБНИЦТВА.

Обсяг випуску планується із прогнозуванням конкретної кількості продукції або послуг. Відхилення означає, що отримано більше або менше одиниць продукції у порівнянні з планом.

2. ЗМІНИ В ОБСЯЗІ РЕСУРСІВ.

Ресурс – це все, що використовується для виконання роботи (сировина, комплектуючі, персонал тощо). Такі зміни також обумовлюють відхилення фінансових показників.

3. ЗМІНИ ЦІН РЕСУРСІВ.

Знаходяться поза контролем підприємства – якщо ціни постачальників зростають, це спричиняє додаткові незаплановані витрати.

Оскільки ціна на ресурси задається ринком, менеджеру передовсім слід звернути увагу на відхилення, пов'язані з виробництвом (внутрішніми факторами):

1. Збільшення обсягу виробництва.

Було виконано більший обсяг робіт, ніж планувалося, таким чином співробітники працювали понаднормово, або наймалися тимчасові (сезонні) працівники.

2. Непередбачена відсутність частини персоналу.

Наприклад, при виконанні запланованого обсягу робіт через відсутність деяких працівників доводиться залучати інших співробітників або працювати понаднормово.

3. Невиконання працівниками норм виробку.

Було виконано обсяг робіт, що планувався, весь персонал був на робочих місцях, але через те, що частина співробітників не справлялася із завданнями, фактична продуктивність виявилася нижчою за заплановану. Звичайно, це може бути зумовлено різними причинами: відсутністю належної підготовки, втому, психологічними причинами, неправильно встановленими нормами виробітку тощо.

4. Поломка обладнання.

Обсяг виконаної роботи був таким, як і планувалося, кількість персоналу була достатньою, але технічні причини призвели до зниження продуктивності праці.

5. Роль керівника у забезпеченні результативності контролювання

Щоразу, коли менеджер в процесі контролю виявляє розбіжність між плановими і фактичними результатами діяльності, він повинен пам'ятати, що існує кілька варіантів дій.

Зазвичай топ-менеджери очікують, що керівники середньої і нижчої ланки не тільки виявлять проблему, але також запропонують можливі рішення, сформулюють рекомендації щодо найкращого способу подолання проблем.

Приклад.

Припустимо, результати роботи підрозділу за місяць свідчать про невиконання плану.

Можливі причини відхилень, за результатами аналізу керівника відділу:

1) Ми почали місяць, маючи більше роботи, ніж планувалося.

- 2) Ми зробили більше, ніж планувалося.
- 3) Ми зробили менше, ніж планувалося.
- 4) Наша робота не відповідає нормам.
- 5) Ми зробили більше помилок, ніж допустимо.

Припустимо, протягом попередніх трьох місяців був виконаний більший обсяг роботи, ніж планувалося, не завжди витримувалися терміни виконання завдань, працівники поспішали закінчити роботу, робили більше помилок, від чого постраждала продуктивність і якість праці. Припустимо, що персонал достатньо кваліфікований.

МОЖЛИВІ РІШЕННЯ:

1) Нічого не робити і сподіватись, що обсяг роботи зменшиться в наступному місяці. Це небезпечний вибір.

2) Попрацювати понаднормово і надолужити втрачене. Перевага цього варіанту полягає в тому, що робота буде виконана досвідченими співробітниками. Недоліком можна назвати те, що понаднормова робота коштує дорого, а якщо працівники втомилися, то можливе подальше зниження продуктивності і якості роботи, психологічне виснаження.

3) Найняти тимчасових працівників і залучити їх на допомогу існуючим, скориставшись тим, що тимчасові працівники коштують дешевше, ніж понаднормова робота основного персоналу. Недоліком є необхідність навчання та витрат часу для пошуку (найму) персоналу.

4) Залучити, якщо це можливо, персонал, що має подібний досвід, з інших підрозділів. Перевага – необхідно менше часу на підготовку працівників. Проте в інших підрозділах може і не виявитися вільних співробітників.

РЕКОМЕНДАЦІЇ.

Яке з рішень варто обрати?

Маючи в розпорядженні обмежену кількість фактів, які наведені вище, можна стверджувати, що рішення № 4 буде найкращим, але, якщо його реалізація неможлива, то оптимальним буде рішення № 3.

Також керівник нижчої ланки повинен нагадати топ-менеджеру: якщо роботи і надалі буде більше, ніж планувалося, то знадобиться додатково найняти персонал на постійні посади в підрозділі.

ТЕМА 6. КОМУНІКАЦІЯ В МЕНЕДЖМЕНТІ

1. Сутність комунікації та її роль в діяльності менеджера
2. Модель комунікаційного процесу в управлінні та його ефективність
3. Перешкоди (бар'єри) в комунікаціях
4. Особливості різних типів комунікацій сучасного керівника
5. Забезпечення ефективності письмових і усних комунікацій менеджера

1. Сутність комунікації та її роль в діяльності менеджера

Комунікація (спілкування) – це обмін фактами, ідеями, думками, емоціями між двома і більше особами; передача інформації від однієї особи до іншої в чіткому, короткому, правильному і повному вигляді; обмін думками або інформацією для досягнення взаєморозуміння.

Ефективне спілкування незамінне для розуміння загальних цілей і особистих прагнень, поставлених завдань, стану проєкту чи діяльності, проблем, що виникають, та безлічі інших питань, обмін інформацією щодо яких може відбуватися в організації.

Ефективні комунікації важливі, оскільки є мастилом, що дає змогу управлінському механізму функціонувати в складних умовах; вони використовуються в плануванні, організаторській діяльності, керівництві і контролі на всіх рівнях управління.

Аналіз комунікаційної діяльності сучасних керівників свідчить, що час, який витрачає керівник на спілкування, розподіляється у відсотках таким:

- усне спілкування – 30 %
- письмове спілкування – 9 %
- читання – 16 %
- слухання – 45 %

На дієвість та ефективність усного спілкування впливає:

- зміст мовлення – 7 %
- інтонація – 38 %
- невербальні аспекти комунікації – 55 %.

Оскільки доросла людина говорить зі швидкістю 100–120 слів за хвилину, а мозок може обробляти до 1000 слів за хвилину, людина не зайнята весь час, слухаючи когось, може відволікатися та орієнтована переважно на зорове сприйняття (87 зі 100 вражень мозок отримує через зір).

Співвідношення ролі органів чуттів у отриманні інформації:

- зір – 77 %;
- слух – 8 %;
- нюх – 4 %;
- смак і дотик – 11 %.

Таким чином, менеджер повинен пам'ятати, що:

- усні комунікації, зокрема заслуховування підлеглих становлять – 75 % спілкування;

- під час спілкування велика частина інформації надходить через зір (візуальні аспекти комунікації);
 - для підвищення ефективності спілкування слід застосовувати невербальні засоби;
 - для ефективної роботи необхідно чітко говорити і уважно слухати.
- Існує низка каналів і типів комунікації (таблиця 6.1)

Таблиця 6.1

Типи і навички спілкування

		ВМІННЯ ВІДПРАВНИКА	ВМІННЯ ОТРИМУВАЧА
ВЕРБАЛЬНІ	УСНІ	МОВА	СЛУХАННЯ
	ПИСЬМОВІ	ПИСЬМО	ЧИТАННЯ
НЕВЕРБАЛЬНІ		Вираз обличчя Тон голосу Паузи Мова тіла Жести	Сприйняття Розуміння Уважність Спостережливість Перевірка

Вербальні засоби комунікації – це усне і письмове повідомлення. Вербальне спілкування є найбільш очевидним способом передачі інформації та основою усвідомленої соціальної взаємодії.

Водночас, численними є способи невербальної комунікації:

- тон голосу;
- вираз обличчя;
- поза і рухи тіла;
- візуальний контакт;
- відстань між людьми;
- паузи, мовчання;
- жести;
- вигуки.

У спілкуванні ми постійно надсилаємо і отримуємо невербальні повідомлення, які мають визначальний вплив на ефективність комунікації. Ці невербальні засоби часто надають достовірнішу інформацію, ніж слова. Ступінь використання невербальних засобів спілкування і увага до них у інших людей значною мірою визначає рівень ефективності спілкування.

Міжособистісні комунікації є середовищем, в якому реалізується більша частина діяльності керівників. Про його важливість можна судити за таким переліком видів роботи менеджера:

1. Формування сприятливого виробничого середовища.
2. Визначення пріоритетів, постановка цілей і завдань перед виконавцями.
3. Спостереження за процесом виконання роботи.
4. Внесення необхідних коректив.
5. Підготовка відгуків про роботу (труднощі та недоліки).

6. Визначення потреб в навчанні (перепідготовці) персоналу.
7. Визначення цілей та способів просування до них працівників.
8. Наставництво.
9. Консультування.
10. Надання допомоги співробітникам у вирішенні їх проблем, конфліктів, розгляд скарг, моральна підтримка.
11. Обробка пропозицій та ідей працівників.
12. Лідерство і мотивація.

Ці види діяльності здійснюються шляхом спілкування з підлеглими. У більшості випадків менеджери також беруть участь в аналогічних комунікаціях з вищестоящими керівниками.

Часто, незважаючи на величезну роль спілкування, управлінці мало думають про підвищення кваліфікації у цій сфері. Однак поліпшення комунікацій забезпечує низку переваг:

- економиться час шляхом постановки чітких завдань, підвищення мотивації, уточнення інформації, необхідної для виконання робіт, зменшення кількості помилок, «скарг» тощо;
- знижується плинність кадрів завдяки кращим умовам праці і зростанню мотивації;
- забезпечується задоволеність клієнта, оскільки швидка передача інформації допомагає пришвидшити процес обслуговування;
- зростає продуктивність праці;
- проблеми виявляються швидше, що допомагає у їх подоланні;
- пропозиції працівників сприяють удосконаленню діяльності організації.

2. Модель комунікаційного процесу в управлінні

У найпростішій схемі процесу спілкування присутні три елементи: відправник, одержувач і канал між ними (рис. 6.1).

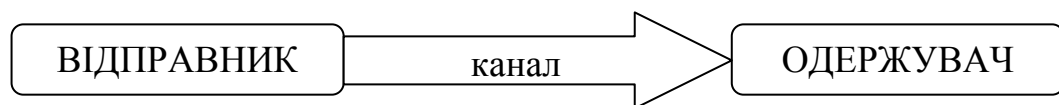


Рис. 6.1. Модель комунікаційного процесу

Відправник володіє певною інформацією (наказ про перерозподіл повноважень, розпорядження про зміну пріоритетності робіт тощо), яке необхідно передати одержувачу. Відправник вкладає інформацію в повідомлення і передає її комунікаційним каналом.

Розглянемо більш детально елементи цієї концепції:

1. ВІДПРАВНИК.

«Відправник» або «джерело» є ініціатором спілкування. В організації це людина, яка передає інформацію (повідомлення) іншим особам (одній або декільком). Наприклад, керівник хоче повідомити заплановані терміни випуску продукції з метою мотивування інших працівників відділу; співробітник

звертається до менеджера з проханням про надання допомоги в роботі над проектом.

2. КОДУВАННЯ.

Відправник переводить інформацію в серію послідовних символів і жестів. Кодування необхідне, оскільки інформація може бути передана однією особою іншій тільки репрезентацією. Спілкування є процесом кодування-декодування, тому відправник має спробувати досягти «єдності термінології» з отримувачем, вибираючи символи (зазвичай у вигляді слів і жестів), які, на думку відправника, мають ідентичне значення для одержувача.

3. ПОВІДОМЛЕННЯ.

«Повідомлення» є фізичною формою кодування інформації, яка може бути однозначно або неоднозначно сприйнята одержувачем. Усне мовлення можна почути, текст можна побачити і прочитати, жест можна побачити або відчувати. Дотик може передавати низку послань – від розради до загрози. Лист із запахом парфумів відправника повідомить більше, ніж слова. Такі невербальні послання є важливою формою комунікації, оскільки вони більш безпосередні, ніж вербальні.

4. КАНАЛ.

«Канал» – це середовище, в якому відбувається передача інформації (повітря для слів, папір для доповідної записки, листа, електронні мережі для передачі даних тощо); він є невід'ємною частиною послання. Щоб повідомлення було і ефективним і дієвим, канал повинен відповідати змісту інформації. Слова, висічені на могильному камені, забезпечать тривале збереження інформації; проте для ділових комунікацій такий канал є не практичним. Аналогічно, недоречним буде використання доповідної записки для особистих повідомлень. Необхідно також взяти до уваги характер одержувача: одні люди краще реагують на формальне звернення і письмове повідомлення, інші – на неформальне і усне.

5. ОДЕРЖУВАЧ.

«Одержувач» – це особа (або особи), органи чуття яких сприймають повідомлення відправника. Якщо документ направляється «всім, кого це може стосуватися», або голова ради директорів звертається з промовою до колективу організації, існує множина індивідуальних одержувачів. Спілкування не відбувається, якщо повідомлення не досягло конкретного одержувача (одержувачів); поки одержувачі не підтвердили отримання повідомлення (зворотний зв'язок).

6. РОЗШИФРУВАННЯ.

Розшифрування – це процес, за допомогою якого одержувач інтерпретує повідомлення і перетворює його на важливу інформацію. На процес розшифрування впливає його попередній досвід, особиста інтерпретація використаних символів і жестів, очікування (люди чують те, що вони хочуть почути) і єдність термінології з відправником. Загалом, що точніше розшифрування відповідає кодуванню відправника, то ефективнішим буде процес спілкування.

7. ПЕРЕШКОДИ.

Перешкоди (бар'єри) – це будь-який фактор, що порушує спілкування або заважає йому. Перешкоди можуть виникнути на будь-якій стадії процесу комунікації і проявитися по-різному: відправник може говорити невиразно або тихо; до послання можуть домішуватися сторонні звуки або воно може бути спотворене середовищем; одержувач може бути неуважним тощо. Хоча перешкоди можуть з'явитися на будь-якому етапі проходження повідомлення комунікаційним каналом (лист може бути неякісно надруковано), більшість перешкод виникають на етапі кодування або розшифрування. Інколи бажання знайти сенс у спілкуванні настільки сильне, що навіть безглузде повідомлення може бути розшифроване одержувачем як «важлива» інформація, значення якої може докорінно відрізнятися від змісту, що насправді вкладався у послання.

8. ЗВОРТНИЙ ЗВ'ЯЗОК.

Зворотній зв'язок – це те, що дійсно завершує процес комунікації, «закриває коло». Спілкування не відбулось, доки одержувач не підтвердив отримання повідомлення і не перевіряв його правильність. Це допомагає подолати труднощі, викликані різними перешкодами, фільтрацією або спотворенням, що можуть змінити зміст інформації. Зворотний зв'язок також висвітлює реакцію одержувача на спілкування. Оскільки він тепер стає відправником, зворотний зв'язок охоплює ті ж етапи процесу комунікації.

Після введення описаних елементів початкова модель ускладнюється, наближаючись до реального процесу комунікації (рис. 6.2).



Рис. 6.2. Комплексна модель комунікаційного процесу з петлею «зворотного зв'язку»

Виокремлення зворотного зв'язку, або «замикання кола» в ефективному спілкуванні, підводить до розгляду одно- і двосторонньої комунікації.

Результати їх практичного аналізу свідчать, що:

1. На одностороннє спілкування зазвичай потрібно набагато менше часу, ніж на двостороннє. Розумні, високомотивовані працівники будуть якісно працювати в режимі односторонньої комунікації, проте менеджер не буде впевнений у одержанні бажаного результату.

2. Двостороннє спілкування більш точне, ніж одностороннє, тому що зворотній зв'язок дає можливість обом сторонам робити уточнення в ході комунікації і впевнитися, що вони розуміють повідомлення однозначно.

3. Одержувачі більш упевнені в собі і власних судженнях при використанні двосторонньої комунікації. Сама можливість запитувати посилює цю впевненість.

4. При двосторонньому спілкуванні відправники можуть відчувати себе напружено, тому що одержувачі звертають увагу на їх помилки і двозначності, але в результаті вони також переконуються в тому, що повідомлення були точно передані, а отже, отримано очікуваний результат.

5. Будучи менш точною, одностороння комунікація здається більш впорядкованою, ніж двостороння, яке може сприйматися гучною і хаотичною.

Наведені висновки можна використати як керівництво до дії в управлінні. Якщо спілкування має бути швидким, одностороння комунікація більш ефективна і продуктивна. Оскільки відправник може покласти провину за помилки на одержувача, односторонній підхід привабливий для керівника, якому необхідно захищати свою владу та авторитет.

Але якщо важлива точність (наприклад, інструктаж при виконанні складного завдання) двосторонній метод комунікації майже незамінний. Не маючи зворотного зв'язку з одержувачем, відправник не може визначити ступінь розуміння і усвідомлення інформації, згоди з нею.

У більшості випадків відправник повинен створити ефективну суміш з двостороннього і одностороннього спілкування. Деякі види повідомлень (правила трудового розпорядку) не вимагають зворотного зв'язку взагалі при гарантованій точності; в інших ситуаціях (формулювання цілей) потрібна двостороння комунікація.

3. Перешкоди (бар'єри) в комунікаціях

Також на результативність комунікаційного процесу істотно впливає феномен, який називають перешкодами. Менеджер, як в ролі відправника, так і одержувача повідомлень повинен покладатися виключно на очевидні, конкретні, документовані факти. Але, як свідчить досвід, ми часто робимо припущення, які не є фактами: «Я вже був у подібній ситуації і знаю точно, що відбувається!», або «Я впевнений, що працівник знає цю операцію і зробить саме те, що потрібно» тощо.

Виходячи з вищесказаного, головні причини неефективних комунікацій в організації слід шукати в небажанні чи нездатності відправника або одержувача спілкуватися. Як приклад можна навести:

1. Виключення особи з комунікаційного ланцюга.

Це підриває моральний стан людини, яку виключили зі спілкування, створюючи негативні емоції і, врешті-решт, небажання співпрацювати. Наприклад, менеджер нижчої ланки звітує перед головним керівником, оминаючи свого безпосереднього начальника.

2. Неповне спілкування.

Оскільки відправник інформації розуміє її значення, він може занадто спростити її, не вдаючись у подробиці. Одержувачу інформації залишається здогадуватися про справжній зміст повідомлення. Якщо одержувач робить помилкові припущення і результати, які передбачалися відправником, залишаються недосягнутими, зазвичай вина покладається на одержувача, особливо якщо останній є підлеглим. У результаті може виникнути конфлікт між людьми, які повинні співпрацювати і досягати спільних результатів.

3. Незадовільні ділові відносини.

Особи, знайомі з принципами і концепцією ефективних комунікацій, можуть не спілкуватися, тому що вони не ладнають між собою чи не поважають один одного.

4. Відмінності у посаді чи владі.

Особи, які займають вище становище в організації, можуть хвилюватися за свій статус через відкрите спілкування з підлеглими. Керівник, який відчуває себе нездатним викликати у підлеглих достатній рівень поваги, не буде прагнути до частого спілкування. З іншого боку, підлеглі можуть побоюватися повідомляти начальству неприємну інформацію.

5. Приховування за «стіною» статуту організації.

Працівник споруджує умовну стіну навколо власного кола обов'язків відповідно до статуту організації та свідомо докладає зусиль для того, щоб не виходити за їх межі. Причиною може бути страх виявити некомпетентність або вийти за межі власних повноважень. Такі співробітники відмовляються підтримувати ідеї, що виходять за рамки посадових інструкцій.

6. Фізичні перепони.

Іноді керівник фізично ізольований від тих, з ким повинен співпрацювати. При цьому візуальне спілкування замінюється телефонними розмовами або письмовими повідомленнями. Результатом може бути неадекватне спілкування.

7. Неєфективне кодування або розшифрування повідомлень.

Цей бар'єр стосується семантики та виявляється по-різному: наприклад, у використанні незнайомих одержувачу або двозначних слів, зайвому ускладненні чи подовженні повідомлення.

8. Неготовність до отримання повідомлення.

З багатьох причин співрозмовника можуть не почути. Якщо відправник не слухає, то відсутнім є зворотний зв'язок, який підтверджує, що повідомлення зрозуміле (ми позитивно реагуємо на тих, хто реагує на нас, а уважне слухання є відчутним проявом такої реакції).

9. Захоплення власними справами.

Одержувач може чути, але не сприймати важливе повідомлення. Тому, для ефективного спілкування, відправник повідомлення повинен стежити за сприйняттям інформації одержувачем.

4. Особливості різних типів комунікацій сучасного керівника

У зв'язку із займаною посадою менеджер, як правило, перебуває посередині між виконавцями і керівниками вищих рівнів в організації, яка, своєю чергою, взаємодіє із зовнішнім оточенням. Тому керівники найчастіше спілкуються з: громадськістю – клієнтами, які мають право на обслуговування і інформацію; працівниками та їх представниками (профспілкою); адміністративним персоналом, зокрема топ-менеджерами, перед якими вони звітують. Розглянемо особливості комунікації з різними групами.

Керівники зазвичай залучені в різноманітні види діяльності своїх підлеглих:

– відбір – менеджери можуть працювати в комісіях з визначення критеріїв відбору персоналу;

– адаптація – проводять ознайомлення працівника з робочим місцем, колегами та самою роботою;

– спілкування – складає основну частину роботи керівника та передбачає: постановку завдань, інструктаж, роз'яснення; делегування; стимулювання; зміцнення співпраці; згуртування колективу; мотивацію, вплив, заохочення; забезпечення зворотного зв'язку; роботу з конфліктами, проблемами, скаргами, пропозиціями підлеглих;

– контроль – функція менеджменту, що реалізується переважно через спілкування: результати «повідомляються» керівнику комунікаційними каналами (вербальними, письмовими або усними). Менеджер стежить за виконанням роботи, оцінює її та інформує підлеглих про необхідність корегуючих дій.

Керівники нижчої ланки часто взаємодіють з адмінперсоналом, хоча в більшості випадків таке спілкування здійснюється через вищестоящих менеджерів. Отже, комунікаційна роль керівників нижчої (середньої) ланки надзвичайно важлива: вони є каналом, по якому рухається інформація – «вгору і вниз».

Також керівники нижчої ланки є каналом (через своїх менеджерів) між виконавцями роботи та найвищим рівнем управління, на якому керівництво розробляє відомчі накази, стратегічні цілі, календарні та робочі плани.

У ролі каналу зв'язку менеджери постійно спілкуються зі своїми безпосередніми керівниками:

– перед ними ставлять цілі і завдання;

– вони мають зрозуміти сутність повідомлення, перш ніж передавати його своїм підлеглим;

– звітують про виконану роботу, перешкоди і нові можливості;

– вирішують проблеми (для менеджера властиво приймати власні рішення, але він може потребувати допомоги і поради керівників нижчого рівня, які краще знають конкретну ситуацію).

Важливо визнати вирішальну роль зв'язку між керівниками нижчої і вищої ланки у розумінні мети, завдань, запланованих і отриманих результатів. У зв'язку з цим, керівники нижчої ланки мають «владу» реально впливати на рішення в організації, передаючи пропозиції і побажання своїх підлеглих щодо цілей, ходу роботи, методів тощо. Звичайно, керівники нижчої та середньої ланки є не лише каналами інформації. Вони також першоджерела хороших ідей, зокрема про нові, більш ефективні шляхи організації діяльності і досягнення результатів.

Оскільки значна частина комунікацій менеджера нижчої ланки орієнтована на безпосереднього керівника, слід враховувати деякі ефективні «правила гри»:

– з'ясуйте, в чому зацікавлений ваш керівник, про що він (вона) має або хоче почути;

- сформулюйте для себе і для керівника мету спілкування – коротку, в контексті його (її) потреб;
- наведіть факти на підтримку власних тверджень;
- щоб забезпечити розуміння, запитуйте і відповідайте на питання;
- перевірте, чи досягнуте взаєморозуміння: нічого не припускайте і не майте на увазі;
- підведіть підсумок і підтвердьте отримані висновки.

Жоден керівник будь-якого рівня не володіє повнотою знань і не має всієї повноти влади в організації. Тому необхідно підтримувати зв'язки з колегами-керівниками нижчої (середньої) ланки, з секретарем директора чи президента компанії, з допоміжними персоналом, який може надати допомогу у виконанні певних завдань, із завідувачем складу, який може виділити дефіцитні ресурси тощо.

Слід формувати комунікаційні канали з співробітниками інших відділів чи підрозділів, які займають аналогічне місце в ієрархічній драбині, а тому відчувають аналогічні труднощі і мають аналогічні інтереси. Не варто втрачати нагоду надати такій особі допомогу або послугу, оскільки такий тип контактів є важливим доповненням формальної влади керівника.

5. Забезпечення ефективності письмових і усних комунікацій менеджера

Наведені рекомендації щодо ефективного спілкування можуть застосовуватися незалежно від каналу, а отже, можуть бути використані і для письмових комунікацій.

У сфері бізнесу (як і в державному управлінні) головним засобом впливу є обмін інформацією. Тому менеджери регулярно займаються підготовкою письмових повідомлень, адресованих громадськості, листів іншим відділам, документів для власного підрозділу, різних звітів тощо. Часто ці документи повинні бути підписані самим керівником, але інколи доводиться складати листи, підписані, наприклад, вищестоящим начальником. У цьому випадку потрібно враховувати стиль, який він вважає прийнятним.

Більшість фахівців у сфері письмових комунікацій рекомендують розділяти процес підготовки документа на чотири етапи:

а) складання плану – як і в будь-якій серйозній діяльності, слід визначити мету, відправника та одержувача, вибрати стиль, продумати пункти плану та основні ідеї;

б) написання проекту – він не буде, та й не повинен бути досконалим, але має містити виклад ідей в логічній послідовності, у формі граматично правильних речень, згідно з метою та вимогами одержувача;

в) повторний аналіз і внесення виправлень – слід переконатися у відсутності неточної, неправдивої, неповної інформації, логічній послідовності, лаконічності, належному мовному рівні і грамотності;

г) набір, друк, перевірка, підпис і надсилання документа.

Керівникам нижчої та середньої ланки не так часто, як топ-менеджерам, доводиться виступати публічно. Проте інколи їх запрошують доповісти на засіданні правління або зробити коротке повідомлення для вищого керівництва щодо певної пропозиції або проблеми.

У такому випадку, щоб уникнути чи зменшити хвилювання і нервозність до контрольованого рівня та успішно виступити (тобто отримати бажаний результат), слід скористатися низкою простих рекомендацій:

1. Чітко сформулюйте мету доповіді. Ретельно складіть план і пам'ятайте про мету свого виступу. Це передбачає визначення аудиторії, ситуації, в якій доведеться виступати, проведення, за необхідності, досліджень, складання логічного плану (як при написанні листа) або, можливо, письмовий виклад усього тексту доповіді. Потім запишіть основні моменти на картках і скористайтеся ними для репетиції виступу.

2. Розробляйте і застосовуйте ілюстративні матеріали, звичайно, якщо їх використання виправдане. Вибирайте слайди, малюнки, графіки обережно, щоб підкреслити ключові моменти, зосередити увагу на суті доповіді.

3. Розвивайте «почуття сцени». Спостерігайте за успішними ораторами, запам'ятовуйте, що вони роблять, як справляють враження, що змушує запам'ятати їх повідомлення.

4. Говоріть чітко і голосно з огляду на розмір групи, використовуйте лексику відповідно до рівня підготовки аудиторії, природно користуйтеся жестами, формуйте візуальний контакт, щоб полегшити зворотній зв'язок, впевнено і чітко відповідайте на питання, поставлені аудиторією.

Навички і техніка ефективних комунікацій менеджера передбачають застосування низки методик, серед яких:

- активне слухання – з увагою як до вербального, так і невербального аспектів;
- особлива увага до фактів – їх висвітлення, вислуховування, постановка питань щодо них;
- перевірка змісту і значення повідомлення із застосуванням парафразу;
- перевірка сприйняття, перешкод, пропозицій і невербальних повідомлень.

1. АКТИВНЕ СЛУХАННЯ І ПРИВЕРТАННЯ УВАГИ.

Активне слухання – це процес розуміння:

- слів, які вимовлені іншою особою;
- змісту, що вкладається у ці слова;
- почуттів, які мовець намагається передати;
- невербальних ознак.

Активне слухання вимагає від слухача розуміння і відповіді на всі повідомлення, що траншуються відправником, а не лише фактично вимовлених слів. Це вимагає усвідомлених зусиль. Існує низка рекомендацій для досягнення ефективного слухання і розуміння:

1. Зацікавлено слухайте те, що Вам говорять: дивіться на мовця і підтримуйте візуальний контакт; реагуйте як вербально, так і невербально.

2. Слухайте, як передається повідомлення – спостерігайте за невербальними аспектами мовлення (тон голосу, паузи тощо).

3. Слухайте, як саме повідомлення висловлюється – спробуйте зрозуміти як людину, так і зміст інформації.

4. Слухаючи, залишайтеся нейтральними:

– приберіть бар'єр упередженості, забобонів і принцип «це ми вже бачили»;

– нічого не вирішуйте, поки не зрозумієте все повідомлення; уникайте поспішності в ухваленні рішення – спершу вислухайте;

– спробуйте зрозуміти, що людина говорить;

– не готуйте відповідь, поки повідомлення не буде завершено.

5. Вислухайте все, а не тільки те, що Вам хочеться почути.

6. Перевірте, що Ви «чуєте», щоб переконатися, що ви розумієте.

7. Не потрапляйте в пастку спілкування типу «атака-захист».

8. Вчіться мовчати. Не можна одночасно говорити і слухати.

9. Не зосереджуйтеся на одному слові, думці, ігноруючи решту повідомлення.

10. Не переривайте мовця.

Активне, ефективне слухання – це складне вміння, майже неприродне для більшості людей, воно вимагає наполегливої роботи і постійної практики.

2. ОПИС ФАКТІВ.

Якщо Ви – відправник повідомлення, дотримуйтеся фактів. Якщо необхідно зробити певну пропозицію або висловити заперечення, перевірте точність інформації, якою користуєтесь. Опис фактів може бути використано для характеристики подій, поведінки, наслідків, відчуттів мовця (особисте «спостереження»).

Характеристики і переваги опису фактів:

а) безпристрасність – це опис того, що відбулося, безвідносно правильності чи неправильності, без оціночних суджень. Принцип не допускає звинувачення одержувача повідомлення;

б) уникнення узагальнень – повідомлення має стосуватися конкретної події, факту або вчинку. Ніхто не реагує позитивно на твердження: «Ти завжди...»;

в) усунення перешкод створює основу для досягнення згоди між відправником і одержувачем повідомлення. Зазвичай досить легко досягти згоди щодо подій, які фактично відбулися і ця згода стає базою подальшого спілкування.

3. ПАРАФРАЗ – ПЕРЕВІРКА ЗМІСТУ І ЗНАЧЕННЯ ПОВІДОМЛЕННЯ.

Парафраз – це спосіб перевірки за допомогою іншої людини того, що викладена ідея зрозуміла. Його метою є отримання відправником інформації про те, що його послання сприймається належно.

Часто ідею парафразу сприймають дослівно, помилково вважаючи, що його завдання полягає у висловленні повідомлення, повторенні його іншими словами. Особи, які намагаються оволодіти мистецтвом парафразу, можуть

запитувати, чи повинен парафраз бути більш конкретним або більш загальним, ніж оригінальне повідомлення тощо.

Парафраз має великий потенціал збільшення точності спілкування, оскільки допомагає відправнику повідомлення оцінити, наскільки його розуміє одержувач. Якщо мовець підозрює, що його неправильно розуміють, додаткова інформація часто прояснює значення. Крім того, парафраз дає змогу зацікавити іншу особу, зміцнити міжособистісні стосунки, а також робить спілкування більш зрозумілим.

4. ПЕРЕВІРКА СПРИЙНЯТТЯ.

Передбачає виявлення перешкод, дає змогу переконатися, що реальність сприймається правильно. Це спосіб уточнення вербальних і невербальних повідомлень, отриманих від іншої особи.

Припущеннями можуть бути чийсь наміри, почуття, думки. Люди часто заперечують припущення, висловлені щодо них, незалежно від їх правильності, тому що припущення є формою здогадки і можуть бути несправедливі.

З іншого боку, якщо припущення перевірені, це дає шанс виправити нерозуміння і прояснити дійсність та, як наслідок, створює атмосферу консенсусу: і відправник, і одержувач однаково сприймають дійсність. Завжди слід пам'ятати, незалежно від того, який вид спілкування або канал використовується: якщо вас не зрозуміли, комунікація не відбулася.

ТЕМА 7. УПРАВЛІННЯ ЧАСОМ ТА ОРГАНІЗАЦІЯ ПРАЦІ МЕНЕДЖЕРА

1. Час керівника як ресурс та об'єкт управління
2. Проблеми та перешкоди в управлінні часом керівника
3. Технологія ефективного управління часом
4. Делегування, повноваження та відповідальність в контексті ефективної організації праці менеджера

1. Час керівника як ресурс та об'єкт управління

«Робота розширюється так, щоб заповнити весь наявний час», – це визначення Паркінсона можна розглядати як жарт, але в ньому є зерно істини.

«У будь-якій сукупності питома вага істотно важливих елементів відносно мала». Це пояснюється концепцією «тривіальної більшості» та «життєздатності меншості» і так званим «принципом Парето» – 80:20.

Час – це ресурс, унікальний, цінний і не відновлюваний. Це важливий компонент роботи керівника, оскільки він відповідає за те, як його використовує і що одержує в результаті його використання.

Управління часом можна охарактеризувати в розрізі загальних функцій менеджменту:

1. ПЛАНУВАННЯ.

Керівник має об'єктивно та чесно проаналізувати використання свого часу і часу своїх підлеглих з точки зору ефективності (отриманих результатів). Він повинен вирішити, як слід використовувати час, визначити цілі і конкретні результати, які планує отримати.

2. ОРГАНІЗАЦІЯ.

Менеджер повинен організувати свою роботу і використовувати свій час таким чином, щоб досягти поставлених цілей і отримати бажані результати.

3. КЕРІВНИЦТВО.

Керівнику слід усвідомити, як він використовує свій час, орієнтуючи своїх підлеглих, заохочуючи і зацікавлюючи їх для отримання найкращих результатів за певний період. Йому необхідно переконатися, що він доручив іншим все, що вони можуть зробити так само якісно як менеджер або краще за нього і пам'ятати, що ні підлеглі, ні керівник не повинні робити те, чого взагалі робити не слід, або те, що майже не має значення.

4. КОНТРОЛЬ.

Доцільно визначите засоби контролю і користуватися ними, оцінюючи заплановане і фактичне використання часу з точки зору отриманих результатів.

У будь-якій організації вище керівництво висуває до керівника середньої або нижчої ланки значну кількість вимог, на виконання яких витрачається значна частина його часу. Менеджери середньої чи нижчої ланки змушені виконувати ці доручення під загрозою санкцій, що ускладнює самостійне планування і контроль витрат часу та видів діяльності таких керівників.

Інша частина часу менеджера, витрати якого він контролює самостійно, – це ліміт часу, що має бути витрачений керівником нижчої чи середньої ланки

на виконання завдань, передбачених його власною «посадовою інструкцією». Певну частину цього часу, однак, у нього забирають підлеглі («час, що витрачається на підлеглих»). Те, що залишилося – це власний час менеджера, «час, який використовується на власний розсуд». Тому, плануючи та організовуючи свою роботу, управлінець повинен максимально ефективно регулювати витрати часу на підлеглих, щоб зберегти реальну можливість контролювати час, що витрачається на виконання доручень вищого керівництва і час, яким він розпоряджається самостійно.

2. Проблеми та перешкоди в управлінні часом керівника

1. РОБИТИ СПОЧАТКУ ТЕ, ЩО ПОДОБАЄТЬСЯ.

Зіткнувшись зі складним завданням, деякі керівники прагнуть відкласти його, вирішуючи спочатку легші або приємніші справи. Наприклад, якщо менеджеру здасться нудним і виснажливим працювати над річним бюджетом, він може відкласти цю роботу і зайнятися вивченням нового положення про плинність кадрів, навіть знаючи, що з ним все в порядку. Зрештою раптово настане момент подачі бюджету на затвердження і керівнику доведеться працювати понаднормово, щоб підготувати його.

2. НЕЕФЕКТИВНЕ ПЛАНУВАННЯ.

Важливо розуміти, що якісне виконання функцій керівника вимагає належного планування. Хоча спочатку планування потребує додаткових витрат часу, в кінцевому підсумку воно його економить. Невміння оцінити перспективи і спланувати роботу може спричинити управлінську кризу і неможливість вирішити нагальні проблеми. Може знадобитися багато часу, оскільки усунення негативних наслідків кризи неминуче потребує більше зусиль і часу, ніж її попередження шляхом аналізу ситуації і ретельного планування подальших дій.

3. ПЕРЕРВИ В РОБОТІ.

Значна частина часу керівника витрачається на перерви. Нижче наведений неповний перелік причин таких перерв:

- збори;
- відвідувачі;
- телефонні дзвінки;
- очікування інших осіб;
- затримка кореспонденції;
- «паузи на каву»;
- термінові питання;
- події в громадському та особистому житті;
- несподівані дрібниці.

Очевидно, що більшість, якщо не всі з цих елементів є невід'ємною частиною повсякденного життя підприємства (установи, організації). Отже, керівники не можуть уникнути їх взагалі, однак, хороша організація праці дає змогу зменшити їх вплив, а частину – усунути.

4. НЕВМІННЯ СКАЗАТИ «НІ».

Термінові завдання, обговорення проблем, наради і навіть повсякденна робота можуть генерувати цікаві ідеї, проте в певних ситуаціях керівника ніхто не повинен відволікати. Такий час знайти важко, але кожен менеджер має це зробити. Можна рекомендувати таке:

1. Закрити двері кабінету і попросити когось відповідати на дзвінки (повідомлення).

2. Піти з кабінету в бібліотеку чи інше спокійне місце.

3. Змінити час перерви на обід (обідати раніше чи пізніше), використовуючи цей період спокійного часу в організації.

4. Створити між собою та іншими бар'єр: сказати «ні» і змінити «політику відкритих дверей».

Якщо керівник навчиться тактовно говорити «ні», це допоможе зберегти час для найнеобхіднішого. Графік роботи не вдасться втримати під контролем, якщо менеджер намагається самотійно вирішити всі питання.

5. РОБИТИ ВСЕ САМОМУ.

Для керівників планувати свій час – це не просто складати перелік завдань, які потрібно виконати, але також вирішувати, щовзагалі робити не потрібно. Кожна особа повинна поставити собі два питання щодо кожного завдання:

1) Чи необхідно виконувати це завдання?

2) Якщо так, я чи інша людина має його виконувати?

Менеджер може виявити, що у нього накопичилось багато простих завдань, які слід або скасувати, або доручити комусь зі співробітників свого підрозділу. Керівники часто виконують роботу підлеглих, тому що не хочуть витратити час та зусилля на навчання інших, а це приводить до неефективного і неправильного розподілу часу. Управління можна розділити на виконання чотирьох видів робіт: рутинної, кваліфікованої, спеціальної та творчої:

1. «Рутинна» робота – це та, яка виконується в організації щодня. Добре підготовлені підлеглі виконують її, і насправді це та робота, за яку їм платять. Однак і керівники повинні витратити частину свого часу на виконання рутинної роботи, щоб бути знайомими з усіма видами діяльності свого підрозділу. Ці знання допоможуть їм готувати підлеглих і здійснювати нормування праці.

2. «Кваліфікована робота» – це та діяльність, за виконання якої платять керівникам. Вона охоплює планування, організацію і контроль, який не можна доручати підлеглим. Така робота вимагає особистої уваги менеджера, на її виконання має бути відведено значну частину його часу.

3. «Спеціальна робота» – та, яка зазвичай доручається менеджеру нижчої (середньої) ланки вищим керівництвом і відволікає його від виконання своїх прямих обов'язків. Ці спеціальні завдання належать до обов'язків всіх керівників, тому необхідно заздалегідь їх передбачати, щоб не страждала поточна робота.

4. «Творча робота» пов'язана з удосконаленням організації, поліпшенням умов виконання або спрощенням завдань. Більшість керівників відчувають, що виконання творчої роботи є ознакою хорошого керівництва, і тому вважають її бажаною.

3. Технологія ефективного управління часом

Існує низка методів реєстрації видів діяльності і витраченого часу, проте застосування кожного з них вимагає інформації щодо:

- виконуваної роботи;
- мети роботи (якщо вона не очевидна);
- переліку осіб, залучених до виконання роботи;
- часу, необхідного для кожного виду діяльності;
- місця виконання роботи, якщо воно не знаходиться там, де зазвичай працює виконавець.

Після отримання завдання і визначення термінів його виконання необхідно проаналізувати власний час. При цьому корисно встановити види робіт і, відповідно, здійснити розподіл часу. Найбільш поширеними є:

- основні функції;
- пріоритетні види діяльності, що належать до виключної компетенції менеджера;
- функціональні обов'язки щодо підлеглих, працівників аналогічного рівня управління і вищих керівників;
- власне процес управління (планування і організація);
- подолання протидії підлеглих;
- індивідуальні зусилля (обдумування, читання, підготовка письмових документів, обговорення).

Хоча на практиці використання всіх цих категорій не завжди є доцільним, керівники можуть проаналізувати розподіл свого часу на всі перелічені види діяльності, що допоможе виявити недоліки.

Визначаючи проблемні моменти, менеджер повинен поставити собі запитання:

- що трапиться, якщо цього взагалі не робити?

Якщо відповідь – «нічого», то з'являється можливість зекономити час.

- потім потрібно з'ясувати, що трапиться, якщо завдання відтермінувати?
- дуже важливо визначити черговість виконання завдань. Керівники (а також підлеглі) часто створюють непотрібні затримки в досягненні важливіших результатів, виконуючи звичайну роботу в годину «пік».
- чи не може цю роботу хтось зробити краще за мене?

Найбільші втрати часу пов'язані з виконанням керівником роботи, яку можуть і повинні робити підлеглі. Менеджери, особливо кваліфіковані, часто не хочуть втратити кваліфікацію або прагнуть виконувати знайому роботу і уникають давати доручення підлеглим. В результаті час використовується не найкращим чином. Отримання результатів, яких вимагає мета діяльності, можливе лише шляхом делегування повноважень.

Делегування є наріжним каменем ефективного менеджменту, оскільки позначається на всіх видах діяльності керівника. По-перше, делегування звільняє керівників від прийняття технічних рішень, економлячи час для планування; по-друге, це допомагає виявляти проблеми в зародку, забезпечуючи швидше їх вирішення і попередження в майбутньому; по-третє,

забезпечує солідніші повноваження і, таким чином, полегшує надходження інформації і зворотний зв'язок; по-четверте, дає підлеглим повноваження приймати рішення, підвищуючи цим їх відповідальність; по-п'яте, стимулює розвиток підлеглих і їх просування по службі, підвищує зацікавленість і покращує морально-психологічний клімат.

– виконання цього завдання сприятиме підвищенню кваліфікації підлеглих або буде лише витратою часу?

Керівники можуть економити не лише свій час, але і час своїх підлеглих, просячи співробітників виконувати обов'язки, що сприяють їх професійному зростанню. Наприклад, не слід просити працівників йти на збори, якщо вони не залучаються безпосередньо до прийняття рішення, або не будуть відповідальні за отримання результату. Якщо ж підлеглий має бути присутнім тільки для отримання інформації, або тому, що на нього буде поширюватися прийняте рішення, то відвідування зборів доцільно замінити коротким інформаційним повідомленням. Таким чином, забезпечиться більш продуктивне використання робочого часу і виконання підлеглими безпосередніх обов'язків.

Повторювана криза, яка зазвичай є наслідком неадекватного планування, не лише дратує керівників, а й приводить до зайвих витрат часу. Будь-яка криза, що повторюється більше двох або трьох разів, має бути вирішена за допомогою підлеглих.

Вузькі місця – ще одна причина зайвих витрат часу внаслідок неправильного ставлення до роботи керівників, які намагаються «все робити самі». Делегування повноважень ухвалювати рішення передбачає, що підлегли мають право приймати деякі рішення і брати на себе відповідальність за їх виконання; таке делегування є невід'ємною частиною кваліфікованого керівництва. Керівники, що ігнорують делегування повноважень та ухвалюють всі рішення самостійно, зазвичай дезорієнтуються в безкінечному потоці незначних завдань, які слід було б доручити підлеглим. Результатом є неминуча нестача часу на виконання першочергових задач і ухвалення важливих управлінських рішень. Вузьких місць можна уникнути, якщо керівники будуть доручати підлеглим прийняття технічних рішень, економлячи час для виконання власних управлінських обов'язків.

Ефективному використанню часу перешкоджає надмірна кількість зборів. Зібрання (наради) вважаються надлишковими, якщо на них витрачається більше 25 % часу менеджера. Така ситуація відображає недоліки організаційного або комунікаційного аспектів функціонування організації. Збори повинні скликатися лише для обміну ідеями та думками, тобто для прийняття рішень. Збори, призначені для простого обміну інформацією та обговорення вже прийнятих рішень можна замінити інформаційними письмовими або усними повідомленнями підлеглим.

Отже, керівникам слід:

- складати перелік цілей і встановлювати пріоритети;
- щоденно формувати перелік необхідних завдань і визначати їх пріоритетність;
- починати з «А», а не з «Б»;

- оперативно планувати використання часу;
- розсортувати документи та опрацьовувати кожен документ лише один раз;
- зробити це зараз.

Кожних три місяці рекомендується проводити тижневу перевірку, щоб переконатися, що час витрачався дійсно так, як передбачено планом. Необхідно здійснювати спостереження і вживати заходів, спрямованих на усунення відхилень від плану.

4. Делегування, повноваження та відповідальність в контексті ефективної організації праці менеджера

Ефективним способом економії часу є доручення роботи підлеглим, які стають відповідальними за її виконання. Деякі керівники припускаються помилки, виконуючи частину роботи замість своїх працівників. На жаль, якщо менеджер не вміє делегувати повноваження, він перепрацьовує сам і непродуктивно використовує власних підлеглих.

Керівники делегують повноваження приймати рішення і ресурси, необхідні для досягнення намічених результатів. Підлеглі, яким делегуються повноваження, можуть таким чином продовжувати виконання своєї роботи, не звертаючись постійно за схваленням менеджера. Важливо делегувати виконання тієї роботи, з якою співробітники можуть впоратися, зокрема, пов'язаної з інформацією, доступ до якої підлеглі мають частіше, ніж сам керівник. За певних обставин, менеджеру варто доручати підлеглим частину своєї звичної роботи, а самим займатися незвичними проблемами і функціями, що сприятиме підвищенню кваліфікації.

Слід зазначити, що керівники не можуть делегувати повноваження поза межами власної юрисдикції. Так, начальник маркетингового відділу не може делегувати повноваження співробітнику відділу праці і зарплати. Повноваження керівників обмежені їх власним підрозділом, отже, вони можуть давати доручення тільки в його межах.

Оскільки, делегуючи занадто багато повноважень, менеджери можуть фактично втратити контроль за роботою, їм доцільно делегувати лише:

- прийняття повторюваних рішень;
- прийняття рутинних рішень;
- завдання, які постійно вимагають великих витрат часу;
- завдання, виконання яких більше відповідає кваліфікації підлеглих, ніж самого керівника;
- завдання, які підвищують рівень кваліфікації працівників або формують необхідне ставлення до роботи;
- завдання, які роблять працю підлеглих більш різноманітною;
- завдання, що сприяють «цілісності»;
- завдання, які підлеглі повинні вміти добре виконувати;
- досить проблемні завдання, щоб стимулювати підлеглих (при цьому слід уникати завдань, які співробітник не здатен виконати).

Підлеглим не можна делегувати:

- завдання з невизначеними цілями;
- ті, які є невід’ємною управлінською функцією;
- завдання підвищеної важливості, в результаті виконання яких підлеглі можуть вирішити, що вони виконують роботу керівника;
- дисциплінарні повноваження, які дають підлеглому можливість загрозувати своїм колегам санкціями або вживати інших заходів для досягнення особистих цілей;
- прийняття рішень, що стосуються особисто керівника або цілого підрозділу;
- прийняття рішень, що стосуються кількох підрозділів, планів на майбутнє або великої кількості працівників;
- повністю всю владу і відповідальність.

Перш ніж керівники зможуть щось делегувати, вони повинні мати підлеглих, які бажають виконувати доручену їм роботу. Такі підлеглі повинні бути компетентними, кваліфікованими і зацікавленими, у них має бути чітке уявлення про результати, яких необхідно досягти, вони мають знати терміни виконання завдання. Перш ніж давати завдання, необхідно пояснити виконавцям політику і правила функціонування організації. Якщо не буде виконано цих вимог, підлеглим доведеться часто звертатися за роз’ясненнями, що приведе до зайвих витрат часу.

Слід зазначити, що ефективне делегування вимагає багато часу і зусиль, але в кінцевому підсумку економить набагато більше і зусиль, і часу.

Першим кроком у делегуванні є передача відповідальності. Це більше, ніж просте пояснення підлеглому завдання – керівник повинен конкретно сформулювати результати цієї роботи.

Наступним кроком є надання повноважень, що перевищує доручення відповідальності. Надання повноважень складається з двох фаз:

- планування, під час якого співробітникам пояснюють, чого від них очікують і як цього досягти;
- підтримка, у ході якої керівник допомагає підлеглим досягти поставлених цілей, забезпечивши необхідний інструментарій, інформацію, поради та консультації.

Підзвітність – це завершальний етап делегування, пов’язаний з тим, що підлеглі звітують про результати своєї роботи. Кожен акт делегування супроводжується звітом про отримані результати.

Підлеглі повинні чітко розуміти:

- види роботи і завдання, які належить виконати;
- сферу відповідальності і підзвітності;
- результати, які мають бути отримані;
- терміни виконання завдань;
- оцінку виконаної роботи.

Керівнику слід:

- запрошувати підлеглих для обговорення ідей і планів отримання бажаних результатів;

- задавати питання, щоб отримати пропозиції про альтернативні варіанти, і допомагати підлеглим вивчити всі аспекти завдання;
- стимулювати підлеглих до обдумування, з'ясування потенційних проблем і формулювання пропозиції щодо їх подолання;
- досягати спільної згоди про хід виконання роботи;
- на вирішальних етапах перевіряти просування до поставленої цілі і, якщо необхідно, влаштовувати розбір проблем.

При делегуванні неминуче трапляються помилки. Однак справляючись з помилками, кваліфіковані менеджери розглядають їх з конструктивних позицій і можуть навіть використовувати для власної вигоди. Акцентуючи увагу на помилках і перетворюючи їх в інструмент навчання, керівник не поширює сумніви, а виховує впевненість у своїх підлеглих.

ТЕМА 8. КОНФЛІКТИ ЯК ОБ'ЄКТ МЕНЕДЖМЕНТУ

1. Конфлікт як невід'ємна частина життєдіяльності організації
2. Модель міжгрупового конфлікту та його наслідки
3. Прийоми і методи творчого розв'язання конфліктів
4. Характеристика підходів до подолання конфлікту
5. Рекомендації щодо ефективної поведінки менеджера в умовах конфлікту

1. Конфлікт як невід'ємна частина життєдіяльності організації

Конфлікти – це зіткнення інтересів, що виникають в різноманітних ситуаціях: особистому житті, освітній і громадській діяльності, бізнесі. Безглуздо заперечувати їх існування, тим паче, що їх урегулювання забирає багато енергії. Водночас результатом конфліктної ситуації може бути як руйнування колективу, так і набуття ним нових ознак, ідей і навичок.

Підхід менеджера до урегулювання конфлікту демонструє його здатність бути лідером. Якщо енергія керівника направлена на руйнування, це створює хаос, ворожість у відносинах, знижує продуктивність праці. Якщо енергію скерувати в позитивне русло, колектив може навчитися працювати більш ефективно, з'являться інновації, продуктивність праці зросте і організація лише виграє від конфлікту. Тому те, як ви дієте в конфліктній ситуації, демонструє здатність бути лідером і керівником.

Конфлікти можуть виникати на кількох рівнях:

- особистісному, всередині людини, що пов'язано із зіткненням протилежно спрямованих мотивів її діяльності;
- міжособистісному – між двома особами;
- внутрішньогруповому – між членами колективу, яким необхідно працювати разом, щоб досягати результатів;
- міжгруповому – між двома або більшою кількістю груп.

Для характеристики конфлікту варто скористатися чотирма категоріями:

1. Факти.
2. Методи.
3. Завдання і цілі.
4. Цінності.

Щоб проілюструвати ці чотири категорії конфлікту, розглянемо приклад – комітет з двох осіб, які зібрались, щоб спланувати проведення кампанії зі збору коштів для громадської організації. Іван пам'ятає, як секретар організації говорив йому, що необхідно зібрати 100 тис. гривень, а Оксана пам'ятає, як секретар говорив, що необхідно зібрати 150 тис. гривень. Тут ми спостерігаємо конфлікт категорії № 1 – конфлікт фактів. Іван і Оксана не володіють однаковим набором фактів, тому перебувають у конфліктній ситуації. Івану здається, що гроші необхідно знайти так: 25 відомих підприємців міста дадуть 80 тис. гривень, а потім через ЗМІ можна провести кампанію зі збору решти 20 тис. гривень. Оксана хоче охопити кожен будинок в місті. Це конфлікт категорії № 2 – Іван і Оксана не можуть дійти згоди про методи збору коштів. Іван дуже

хоче зібрати заплановану суму, не задумуючись про подяку чи інші репутаційні вигоди за участь у кампанії. Оксана також прагне зібрати всю суму, але вона хотіла б заслужити визнання громадськості за збір принаймні половини цієї суми. Тут між Іваном і Оксаною виникає конфлікт категорії № 3 – «завдань і цілей», хоча їх мета спільна – зібрати 100 тис. гривень, локальні цілі не співпадають. Мотивом, який спонукав Івана взяти участь в роботі комітету є переконання, що громадська організація принесла значну користь суспільству, а тому кампанія зі збору коштів – добра справа. Мотивом для Оксани взяти на себе відповідальність за роботу комітету є те, що її діти провели літні канікули в таборі, організованому громадською організацією. Тобто між Іваном і Оксаною виникає конфлікт категорії № 4 – їх цінності та мотиви відрізняються.

Гострота чи напруженість конфлікту зростає в міру просування від конфлікту фактів до конфлікту методів, від методів – до завдань і цілей, і, нарешті, – до конфлікту цінностей. Кожен конфлікт, з яким ми стикаємося, за результатами аналізу можна віднести до однієї з чотирьох категорій.

Незалежно від типу конфлікту, для його конструктивного урегулювання необхідні:

1. ДОВІРА.

Якщо до врегулювання конфлікту слід підійти творчо, необхідним є компонент довіри. Людина повинна вірити в можливість конструктивного підходу до вирішення конфлікту, у ймовірність позитивного втручання інших осіб, в можливість спільного урегулювання цього конфлікту.

2. ПРИЧЕТНІСТЬ.

Усі сторони конфлікту повинні відчувати відповідальність за його розв'язання до тих пір, поки не буде досягнуто рішення про співпрацю.

3. СПІЛКУВАННЯ.

Для творчого підходу до урегулювання конфлікту між сторонами – учасниками конфлікту – має підтримуватися належний рівень комунікацій.

Для творчого урегулювання конфлікту необхідні усі три компоненти (довіра, причетність, спілкування). Іноді корисно перевірити наявність цих компонентів у всіх сторін, залучених у конфлікт. Якщо виявиться, що один з них відсутній, необхідно наголосити на цьому і розв'язувати супутній конфлікт, щоб потім можна було подолати основний.

2. Модель міжгрупового конфлікту та його наслідки

Для чіткішого розуміння сутності міжгрупового конфлікту в організації та управлінні процесом його урегулювання розглянемо модель конфлікту (рис. 8.1).

Наслідки міжгрупового конфлікту:

1) для членів конфліктуючих груп:

– кожна група стає більш згуртованою і виявляє більшу лояльність до своїх членів; члени групи згуртовуються і забувають про непринципові розбіжності;

– морально-психологічний клімат в групі з неформального, неофіційного перетворюється на робочий і орієнтований на виконання завдань; турбота про

психологічні потреби членів колективу зменшується одночасно зі зростанням турботи про виконання завдання;

– стиль поведінки керівника (лідера) за згодою членів групи стає більш авторитарним;

ПРИЧИНИ МІЖГРУПОВОГО КОНФЛІКТУ

- різниця в меті;
- взаємозалежність завдань;
- відмінності в орієнтації роботи;
- змагання за отримання обмежених ресурсів;
- конкурсна система винагород;

ПОВЕДІНКА У ВРЕГУЛЮВАННІ КОНФЛІКТУ

- змагання;
- співробітництво;
- компроміс;
- пристосування;
- уникнення;

ПОЗИТИВНИЙ ЕФЕКТ КОНФЛІКТУ

- розуміння проблеми;
- поведінка пошуку;
- новаторство;
- групова солідарність;
- катарсис;

НЕГАТИВНИЙ ЕФЕКТ КОНФЛІКТУ

- антагонізм;
- хибне сприйняття;
- припинення взаємодії;
- ірраціональність;

СПОСОБИ УРЕГУЛЮВАННЯ КОНФЛІКТУ

- примушування;
- ухилення;
- згладжування;
- компроміс;
- співробітництво.

Рис. 8.1. Модель конфлікту як процесу

- група стає більш структурованою і організованою;
- група вимагає більшої лояльності і згоди між її членами, щоб можна було виступити «єдиним фронтом».

2) для конфліктуючих груп:

- кожна група починає бачити в іншій швидше ворога, ніж нейтральний об'єкт;

– кожна група починає відчувати спотворене сприйняття: прагне бачити лише кращі риси у собі, заперечуючи власні слабкості; одночасно намагається бачити тільки найгірше в іншій групі;

– ворожість до іншої групи зростає, а спілкування з нею зменшується, полегшуючи підтримання негативного стереотипу і ускладнюючи виправлення спотвореного сприйняття;

– якщо групи примушують до взаємодії, наприклад, змушують вислуховувати аргументи обох сторін, кожна група схильна уважно слухати свого представника і не слухати представника іншої групи, окрім пошуку помилок в його виступі; іншими словами, члени групи прагнуть слухати тільки те, що підтримує їх позицію і стереотип.

3) для сторони, яка програла:

– якщо рішення виявилось двозначним, той, хто програв, прагне заперечувати або спотворювати реальність програшу; замість цього переможений шукає такі виправдання як «упередженість», «судді не зрозуміли наші аргументи», «нам не пояснили правила», «у вирішальний момент від нас відвернувся успіх» тощо;

– у випадку визнання поразки можливий розкол групи і поява нерозв'язаних старих конфліктів – це робиться, щоб знайти винуватця поразки;

– сторона, що програла, більш напружена та готова працювати наполегливіше, шукати винуватців – керівник, сама група, судді, які прийняли рішення не на їх користь, правила (стан «худий і голодний»);

– сторона, що програла, не прагне до внутрішньогрупової співпраці, мало турбується про потреби членів групи, проте прагне компенсації, працюючи старанніше;

– сторона, що програла, прагне більше дізнатися про себе як групу, тому що власний позитивний стереотип і негативний стереотип групи, яка виграла зруйнований внаслідок програшу; це змушує до переоцінки сприйняття; як наслідок, переможений більш схильний до реорганізації, продуктивнішої комунікації, більш ефективної праці, щоб компенсувати втрати.

3. Прийоми і методи творчого розв'язання конфліктів

Слід зауважити, що наведений нижче список прийомів і (або) методів творчого підходу до конфлікту не є вичерпним. Це перелік заходів, які можуть виявитися корисними в конкретному конфлікті. Особи, що втручаються в конфлікт, повинні уміти вибирати метод, який може бути корисний при творчому підході до конкретного конфлікту, в який вони виявилися залученими:

– пояснення (зростання рівня розуміння) фактів, що становлять суть конфлікту, і питань, які його супроводжують;

– метод Роджерса. Корисний, якщо сторони конфлікту не слухають одна одну. Сторона № 1 робить заяву; сторона № 2 повинна продемонструвати, що розуміє позицію сторони № 1, перш ніж сторона № 2 зможе висловити контраргументи (відповісти стороні № 1);

– орієнтація на поведінку, а не на мотиви. Будьте конкретні, не узагальнюйте. Дуже важливо кожній стороні конфлікту посилатися на поведінку в конкретній ситуації, а не на поведінку взагалі. Також важливо, щоб кожна зі сторін уникала узагальнень щодо іншої сторони;

– гумор. У конфліктних ситуаціях гумор дуже часто буває корисним. Однак ним слід дуже акуратно користуватися, щоб, вдавшись до жарту, жодна зі сторін не ухилилася від урегулювання самого конфлікту. Проте, гумор доречний, якщо напруга досягла критичної межі, за якої дуже складно об'єктивно аналізувати конфлікт. Гумор допомагає конфліктуючим сторонам творчо долати його;

– відступ / втеча від конфлікту іноді бувають корисні, коли температура конфлікту піднялася до межі, що залишає мало шансів на продуктивне урегулювання;

– «відтворення» («розігрування») в особах протилежних точок зору. Це корисно, якщо обидві сторони, залучені в конфлікт, «не відчувають» точку зору іншої сторони;

– перебільшення точки зору іншої сторони. Іноді це корисно, коли точки зору не надто сильно відрізняються, але сторонам складно знайти рішення. Поляризація точок зору часто дає нові альтернативи для творчого урегулювання конфлікту;

– фантазія або передбачення можливих результатів. Можна поставити запитання: «Як ви думаєте, як далеко від усього цього ми будемо через тиждень?», «Давайте добре подумаємо і пошукаємо альтернативні виходи». Пройшовши через такий процес, конфліктні сторони можуть знайти рішення, яке зможе допомогти урегулювати конфлікт творчо для них обох;

– пропонування експериментальних рішень. Часто в розпал конфлікту сторони не в змозі знайти конкретне рішення проблеми. Однак, може існувати певне тимчасове рішення. Отже, сторонам корисно погоджуватися на прийняття запропонованих експериментальних рішень – одного або декількох.

4. Характеристика підходів до урегулювання конфлікту

Різні підходи до урегулювання конфлікту можна розглядати як результати внутрішньої гри між двома силами всередині індивіда або групи. Це:

- бажання урегулювати конфлікт;
- навички співпраці (рис. 8.2).

У більшості випадків найкращим способом урегулювання конфлікту вважається вирішення проблеми (співробітництво). Проте, апріорі жоден з цих підходів не є ідеальним чи поганим; існують обставини, за яких розсудливий менеджер може успішно скористатися кожним із них.

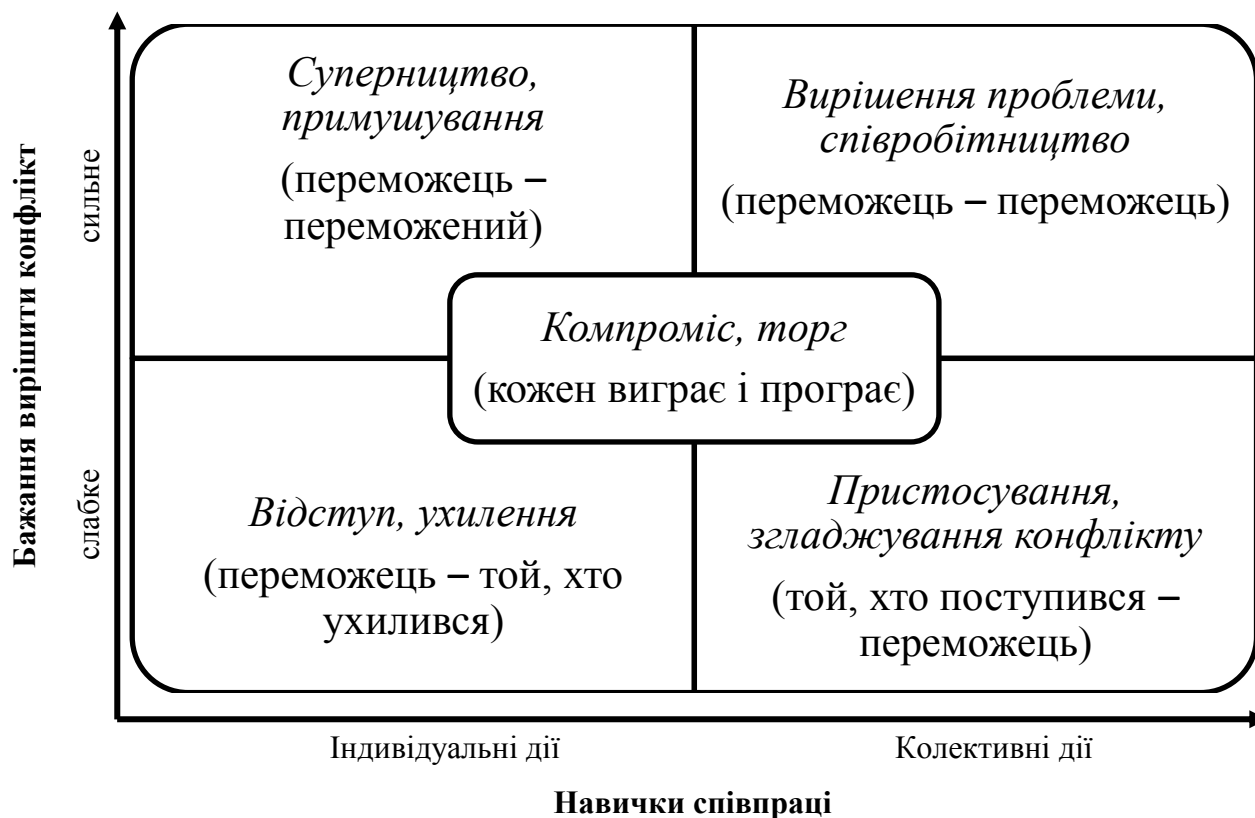


Рис. 8.2. Підходи до вирішення конфлікту

Розглянемо ситуації, за яких може бути доречним застосування кожного підходу.

1. СУПЕРНИЦТВО (ВИГРАШ – ПРОГРАШ) («СИЛЬНИЙ ЗАВЖДИ ПРАВИЙ»).

Підхід з позицій змагання – це боротьба за вплив та перемога над супротивником. Особа ставить перед собою власні цілі за рахунок іншої сторони, при чому особисті відносини не беруться до уваги.

Це агресивний підхід, що виключає можливість співпраці. В його основі лежить переконання, що відмінності між сторонами відображають людську природу – одні вміють багато, а інші – мало, одні мають рацію, а інші – ні. Інтереси сторін протилежні, а тому конфлікт неминучий, отже, суперечка може бути розв'язана лише за рахунок застосування сили, виживання найбільш пристосованого.

Спосіб виграш – програш орієнтований на поразку іншої сторони. Особа застосовує будь-яку можливість (силу, здібність, ресурс), щоб її позиція перемогла (вміння сперечатися, становище в організації, знання, можливість застосування санкцій, вік тощо). Поведінка зосереджується на досягненні перемоги за будь-яку ціну, а не на пошуку по-справжньому найкращого рішення для обох сторін, залучених у конфлікт. Для врегулювання конфлікту таким способом вдаються до агресивного переконання, влади, санкцій, насильства. Особи, які вдаються до цього підходу, часто розглядають його як можливість «відстояти свої права», виявити особисту компетентність, прямоту, впевненість у собі, силу характеру.

Часто до способу «виграш – програш» вдаються в таких випадках:

- коли потрібні швидкі, рішучі дії;
- коли людина переконана у своїй правоті;
- коли застосовувалися інші методи, які не дали бажаного ефекту;
- коли між сторонами конфлікту існує атмосфера недовіри;
- щоб захистити себе від осіб, які прагнуть отримати перевагу над

неконкурентоспроможними людьми.

2. ПРИСТОСУВАННЯ (ПОСТУПКА – ВИГРАШ) («ВБИТИ ВОРОГА ДОБРОТОЮ»).

Пристосування протилежне виграшу – програшу. За цього підходу особа прагне відмовитися від досягнення власних цілей, щоб задовольнити потреби іншої сторони і зберегти доброзичливі особисті відносини. Це ненапористий, спрямований на співпрацю підхід, який часто набуває форми благодійності або щедрості, прийняття думки іншої людини, альтруїзму, самопожертви.

В його основі лежить переконання, що відмінності розділяють людей; тобто конфлікт є перевіркою міцності міжособистісних стосунків. Оскільки людські відносини крихкі, вони не можуть витримати надто багато конфліктів. При бажанні зберегти хороші відносини необхідно виявляти максимальну увагу до потреб і бажань інших людей.

Людина, що користується таким підходом, шукає можливості задоволення бажань оточуючих, проявляє толерантність, співчуття, розуміння.

Якщо відмінності в поглядах зберігаються, корисним може бути відволікання уваги на інші предмети; поступки і прийняття цілей іншої сторони, навіть за рахунок недосягнення особистих цілей. Вимушений доброзичливий консенсус часто є прийнятною стратегією урегулювання конфлікту.

Пристосування застосовується, як правило, в таких випадках:

- коли особа розуміє, що вона не права і програє;
- щоб заохотити інших до консенсусу, вказуючи на розсудливість як прояв доброї волі;
- якщо проблема більш важлива для іншої людини;
- щоб зберегти гармонію і хороші відносини в колективі;
- щоб дати можливість іншим вчитися на власному прикладі;
- щоб створити «кредит» довіри на майбутнє.

3. УНИКНЕННЯ (ВИГРАШ – ВІДСТУП) («ДОБРЕ, ЩО ЗАЛИШИЛИ У СПОКОЇ»).

Ухилення від конфлікту передбачає такі дії, як відступ, відкладення або заперечення загрозової ситуації. Цей підхід не є наполегливим, не передбачає співпрацю, навпаки, він характеризує пасивну стратегію поведінки. В його основі лежить переконання, що відмінності між людьми настільки глибокі, що дуже важко чи майже неможливо їх подолати. Конфлікт є одним з «природних явищ життя», що виникають завжди, коли співіснують кілька людей. Оскільки боротьба безнадійна та безкінечна, в ній неможливо перемогти, то найкращим

способом поведінки є дистанціювання від конфліктної ситуації і максимальна відстороненість.

Особа, що застосовує такий підхід, відмовляється від досягнення власних цілей і вкладу у співробітництво. Свобода від зобов'язань, витримка і відсторонена об'єктивність – основні способи поведінки, що застосовуються при уникненні. Підхід можна виявити за такими тактичними прийомами: нехай вирішує «доля», відкладання з дня на день, залучення «третьої сторони» для усунення розбіжностей, перенесення термінів вирішення проблеми на наступний день (тиждень, місяць).

Тактика уникнення доречно застосовується для врегулювання незначних конфліктів у таких випадках:

- коли шанси на перемогу незначні;
- щоб дати сторонам можливість трохи «охолонути»;
- коли потрібен додатковий час для аналізу проблеми;
- коли інші можуть більш ефективно урегулювати конфлікт;
- коли негативні наслідки конфлікту можуть виявитися занадто дорогими і завдати надто великої шкоди обидвом сторонам.

4. КОМПРОМІС (ПЕРЕГОВОРИ, УКЛАДЕННЯ УГОДИ) (РОЗДІЛЕННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ НАВПІЛ).

Компромісний підхід характеризує як бажання урегулювати конфлікт, так і бажання зберегти можливості для співпраці. Людина дбає як про досягнення власних цілей, так і про підтримку робочих відносин з іншою стороною.

Метою є пошук вигідного, взаємоприйняттого рішення, що частково задовольняє обидві сторони. В основі підходу лежить переконання, що конфлікт іманентний будь-яким людським стосункам, але він не повинен підривати загальні інтереси. Сторони йдуть на поступки і шукають точки дотику, обираючи варіант рішення, з яким обидві сторони можуть погодитися. Оскільки ніхто повністю не виграє і ніхто повністю не програє, відносини між учасниками конфлікту залишаються незмінними. Кожна сторона розуміє, що у майбутньому з'явиться можливість для компенсації.

Для урегулювання конфлікту таким способом потрібне володіння мистецтвом лідерства і вміння вести переговори, здатність переконувати, торгуватися, пропонувати варіанти обміну, високий ступінь пристосованості і гнучкості. Щоб прискорити процес просування сторін до усунення розбіжностей, часто вдаються до «правил гри», які обумовлюються заздалегідь.

До компромісу вдаються у таких випадках:

- коли сторони протистояння наділені однаковою владою і орієнтуються на взаємовиключні цілі;
- коли жодна зі сторін не може змусити іншу досягти згоди зі складних питань;
- коли потрібно прийняти рішення в складних обставинах або за умов нестачі часу;
- коли досягнення мети не менш важливе, ніж збереження відносин.

5. ВИРІШЕННЯ ПРОБЛЕМИ, СПІВРОБІТНИЦТВО (ПЕРЕМОГА – ПЕРЕМОГА) («ДВІ ГОЛОВИ КРАЩЕ, НІЖ ОДНА»).

Вирішення проблеми як підхід до урегулювання конфлікту характеризує спробу налагодити співпрацю з іншою людиною, щоб знайти рішення, яке задовольняє потреби обох сторін без відчутних поступок жодної з них. Кожна сторона за такого підходу турбується не лише про досягнення власних цілей, а й про досягнення цілей іншої сторони, про збереження робочих відносин. Це впливає як з бажання урегулювати конфлікт, так і з прагнення до співпраці.

В основі цього підходу лежить переконання, що відмінності є природною умовою будь-яких людських відносин. Сам по собі конфлікт не є хорошим чи поганим, визначальним є спосіб його урегулювання. Якщо суть конфлікту зрозуміла, претензії висловлені й обговорені, то можливим є його продуктивне урегулювання.

При застосуванні підходу, спрямованого на вирішення проблеми, передбачається формування середовища, сприятливого для пізнання і розуміння точки зору іншої людини; визначення питань, щодо яких сторони погоджуються, і тих, у яких вони розходяться; аналіз і пошук альтернатив та вибір рішень, які будуть підтримані обома сторонами. У цьому процесі особливо важливими є творчість і новаторство, коли обидві сторони можуть вийти за вузькі межі власних інтересів, прагнуть вирішити проблему, а не лише конфлікт.

Використання цього підходу дає змогу встановити рівновагу (баланс) інтересів і спрямувати зусилля на проблему, а не на іншу сторону конфлікту. За такого підходу ключовими є терпимість до відмінностей і визнання важливості точки зору іншої сторони. Він потребує атмосфери довіри і щирості, що прояснює приховані питання так, щоб над ними могли працювати всі сторони, тобто перетворює конфлікт у творчу діяльність задля досягнення спільної мети. Врешті обирається рішення, яке допомагає обом сторонам досягти цілей і вирішити проблемні питання.

Вирішення проблеми як підхід до урегулювання конфлікту застосовується в таких випадках:

- коли у обох сторін дуже важливі цілі, що не допускають компромісу;
- коли потрібно об'єднати досвід та зусилля людей, що мають різну підготовку і перспективи;
- коли потрібно добитися причетності всіх сторін-учасниць конфлікту;
- для кращого розуміння поглядів інших людей;
- для викорінення проблем, що перешкоджають підтримці робочих відносин та ефективній роботі сторін протягом тривалого періоду часу.

5. Рекомендації щодо ефективної поведінки менеджера в умовах конфлікту

Ключем до налагодження задовільних відносин між сторонами є обраний підхід до урегулювання конфлікту. Уміння слухати іншу сторону є важливою

частиною цього процесу, як і готовність до альтруїстичної поведінки в проблемній ситуації.

Багато керівників помилково вважають, що конфліктна ситуація в організації є їх провиною, оскільки вони повинні настільки вміло урегульовувати конфлікти, щоб попереджувати їх появу.

Інші міфи і хибні концепції поведінки в конфліктних ситуаціях:

1. Ви повинні перемогти в конфлікті, якщо хочете почувати себе комфортно.

2. Будь-який компроміс загрожує програшем і послабленням власних позицій.

3. Конфліктів слід уникати за будь-яку ціну.

4. Ваше рішення – єдине, гідне уваги.

5. Всі конфлікти повинні бути вирішені.

6. Компроміс неминуче викликає негативні емоції.

7. Тривалі і важливі конфлікти можна урегулювати шляхом обговорення проблеми.

8. У конфлікті одна сторона права, інша – ні.

9. Сторона, яка права, повинна отримати те, чого вона хоче.

10. Не впоратися із конфліктом означає продемонструвати власну некомпетентність.

Такі тези є дисфункціональними і вимагають критичного перегляду, тому що перешкоджають конструктивному урегулюванню конфліктів.

Деякі конфлікти легко долаються за умови щирого обміну думками і очікуваннями. Інші можна подолати за допомогою зваженої поведінки, наприклад, відкидаючи нерозумні прохання / претензії. За певних ситуацій більш доречно (і ефективно) обговорювати і вирішувати проблему, складову конфлікту, ніж постійно говорити про бажання і емоції. Це часто найкращий спосіб при урегулюванні конфлікту, тому що бажання однієї сторони суперечать потребам і цілям іншої.

Щоб успішно вирішити проблему і досягти згоди, важливо вести переговори на основі, яка об'єктивно є важливою, бере до уваги потреби та почуття обох сторін, а не оцінювати, хто сильніший. Така модель передбачає:

КРОК 1. ВИЗНАЧЕННЯ ПРОБЛЕМИ.

Один зі способів – чіткий і повний опис поведінки, об'єкту суперечки, її наслідків і пропозицій щодо шляхів конструктивного вирішення.

КРОК 2. ПОШУК МОЖЛИВИХ РІШЕНЬ.

Ключем до урегулювання конфлікту є напружена розумова діяльність: пошук варіантів можливих рішень і опір спокусі їх оцінки на цьому етапі:

Які можуть бути рішення цієї проблеми?

Давайте подивимося, які ідеї у нас з'явилися.

Що ми можемо зробити на цьому етапі?

Має бути багато шляхів вирішення цієї проблеми.

Які ідеї щодо вирішення цієї проблеми є у вас?

Які з рішень ми можемо спробувати застосувати?

КРОК 3. ОЦІНКА РІШЕНЬ.

Рішення слід критично та об'єктивно оцінити:

Здається, ми запропонували всі рішення, які тільки змогли придумати. Тепер давайте розглянемо і оцінимо їх.

Чи є рішення, неприйнятні для вас?

Яке з цих рішень допоможе найбільш повно задовольнити наші потреби?

Яке вам подобається найбільше? Яке найменше?

Метою цього процесу є визначення рішення, яке відповідає вимогам обох сторін. Якщо будь-яка зі сторін має категоричні заперечення проти певного рішення, від нього слід відмовитися.

КРОК 4. ПРИЙНЯТТЯ РІШЕННЯ.

Коли визначене рішення, яке задовольняє обидві сторони, потрібно продумати, чи може воно бути реалізованим, наприклад:

Якщо ми приймемо це рішення, як ви думаєте, яким буде ефект?

Здається, ми погодилися з цим. Як ви думаєте, чи вирішимо ми таким способом нашу проблему?

Чому у нас можуть виникнути труднощі?

КРОК 5. ВИЗНАЧЕННЯ ШЛЯХІВ РЕАЛІЗАЦІЇ РІШЕННЯ.

Іноді сторони не уточнюють, як рішення буде реалізовано, хто що буде робити, або що робити в разі його невиконання. Ці питання мають бути детально розглянуті.

КРОК 6. ОЦІНКА УСПІШНОСТІ ПРИЙНЯТОГО РІШЕННЯ.

Корисно через певний час перевірити, наскільки обидві сторони задоволені прийнятим рішенням. Якщо одна зі сторін не виконала умови угоди, слід з'ясувати причини.

ТЕМА 9. УПРАВЛІННЯ СТРЕСОМ

1. Стрес як іманентна характеристика професійної діяльності менеджера
2. Стресові ситуації в роботі менеджера
3. Модель процесу управління стресом
4. Поведінка менеджера в стресових ситуаціях

1. Стрес як іманентна характеристика професійної діяльності менеджера

Стрес може бути визначений як неспецифічна реакція організму на певний зовнішній подразник, сила якого перевищує норму.

Як і конфлікт, стрес може бути позитивним, тобто корисним і продуктивним, або привести до негативних, дисфункціональних результатів, що послаблюють чи, навіть, паралізують особу, спрямовують її життєву енергію у хибному напрямі.

Стрес відомий кожній людині (особливо тій, що займає керівну посаду), але не завжди вона розуміє його суть. Стрес може забезпечити поштовх, необхідний для досягнення високої мети, але без належного контролю він спричиняє дискомфорт та може бути причиною низки захворювань.

Поширеними є кілька хибних уявлень про стрес. Більшість людей вважає, що це виключно негативна нервова напруга, яка завжди завдає шкоди здоров'ю. Ми також думаємо, що стресу можна уникнути. Але ці твердження є помилковими. Наш організм відчуває стрес як у позитивних, так і в негативних ситуаціях. І надзвичайно різноманітні стресові фактори – щастя, горе, біль, задоволення тощо – викликають у людини практично однакові біохімічні реакції.

Стрес є частиною професійного життя менеджера, надаючи йому енергію для великих звершень, і якщо він знає, як його контролювати, то може уникнути його негативних наслідків і використати позитивні, що допомагають досягати найбільш складних та амбітних особистих і організаційних цілей. Але, хоча стрес є нормальним і, практично, неминучим явищем, він може завдати істотної шкоди. Для організму людини, що постійно перебуває в стресовій ситуації, без можливості розслабитися, повернутися у нормальний стан, стресова реакція може мати визначальну роль у розвитку багатьох хвороб. Лабораторні експерименти свідчать, що організм у стресовому стані не достатньо ефективно протидіє вірусам та іншим патогенним факторам. Найбільш типовими хворобами і станами, що асоціюються з некерованим стресом, є гіпертонія, головний біль, хвороби серця, емоційні розлади, виразки, коліти тощо. Також доведено, що зростання ризику розвитку онкологічних захворювань та ревматоїдного артрити пов'язане зі стресом.

Таким чином, хоча стрес є нормальною і невід'ємною частиною життя, необхідне розуміння та знання того, як і його контролювати, якщо ми хочемо вести щасливий, продуктивний та здоровий спосіб життя.

2. Стресові ситуації в роботі менеджера

Професійна діяльність керівників вищої, середньої та, навіть, нижчої ланки, пов'язана з постійним ризиком розвитку стресу. У такій ситуації менеджери повинні розуміти, що контроль стресу потребує, передусім, вміння подивитися в обличчя причин власних стресових проблем і страхів.

Очевидно, що розвиток стресу можливий на будь-якому життєвому етапі, його викликають події професійного чи особистого життя, фінансові труднощі проблеми в сім'ї тощо.

Незалежно від джерела виникнення стресу, важливими є не самі проблеми чи несприятливі події, які трапляються в житті людей, а те, як ми діємо, стикаючись з ними.

Стрес на роботі є частиною професійного управління як у приватному, так і державному секторі, та, відповідно, важливим об'єктом дослідження менеджменту. Тому сучасні керівники мають бути більш освіченими, мудрішими й обізнанішими у питаннях охорони здоров'я, ніж їх попередники. Аналогічно, менеджери повинні звертати більше уваги на гігієнічні фактори в організації та пам'ятати, що вони відповідальні за значну частку стресу у роботі своїх підлеглих. Тобто, на відміну від підлеглих, менеджери несуть подвійну ношу, відповідаючи за власний стрес і стрес своїх працівників.

Концепція стресу активно розвивається та охоплює низку невирішених проблем, зокрема можна відзначити дослідження Ганса Сельє, який виділив три етапи синдрому загальної адаптації і описав відмінність між «дистресом» як негативним стресом, і «стресом» як позитивним стресом.

Г. Сельє розглядав стрес як неспецифічну реакцію організму на вплив різних подразників (наприклад, отруйних газів) або ситуацій (наприклад, спеки, фізичної або психологічної небезпеки).

Відповідно синдром загальної адаптації трактувався ним як триступенева реакція на певний подразник.

На стадії тривоги організм самооблізується для втечі чи боротьби, у ньому відбуваються фізіологічні чи гормональні зміни.

На стадії опору організм людини відновлює шкоду, завдану йому на першому етапі.

На стадії виснаження ефективність функціонування організму знижується. Якщо стадія переходить у хронічний стрес, можуть розвинути хвороби адаптації (наприклад, тривога, безсоння, алергія, виразка шлунку тощо).

Одним із явищ, пов'язаних зі стресом на робочому місці, є «вигорання». Цей термін запропонований Гербертом Фреденбергером у 1975 році. Він описав вигорання так: «Вичерпати себе, вичерпати фізичні та психологічні ресурси. Виснажити себе надмірним прагненням до досягнення певних нереалістичних цілей як результату очікувань людини щодо себе чи суспільних норм (цінностей) ... або організаційної політики, або відношення в організації (як це відбувається на вищих рівнях управління)». Оскільки «вигорання» є однією з численних ознак стресу, слід застосовувати спеціальні стратегії та прийоми для його подолання.

Стрес у діяльності менеджерів обумовлюється такими особливостями управлінської роботи:

- відповідальність керівника без необхідних повноважень;
- високий ступінь невпевненості (наприклад, за умов зміни політики або бюджету);
- терміновість виконання завдань / досягнення цілей;
- надмірний обсяг роботи (відносно наявних ресурсів);
- погані міжособистісні стосунки чи неефективні комунікації в організації;
- конфлікт ролей (орієнтованих на виконання завдання, а не на людину).

Менш формальний робочий стрес може спричинятися:

- кадровою політикою організації;
- конкуренцією за визнання та кар'єрне просування;
- неможливістю узгодження особистих, професійних і суспільних інтересів.

У роботі керівника, особливо у наш час дефіциту всіх видів ресурсів, існує багато потенційних джерел стресу. Насамперед, це характер діяльності менеджера, необхідність виконання великих обсягів робіт, нестача кваліфікованих фахівців, нереальні терміни виконання завдань тощо.

Часто виникає невизначеність щодо ролі керівника середньої (нижчої) ланки та обсягу його повноважень в організації. За відсутності чіткого визначення цілей та меж відповідальності, джерелом стресу може бути потенційний конфлікт з колегами, відчуття обмеженості можливостей професійного зростання, недосяжність кар'єрних цілей.

Постійними джерелами стресу в роботі керівника є: відповідальність за підлеглих, морально-психологічний клімат в організації, необхідність контролювати численні види виконуваних робіт; відповідальність без належних повноважень: міжособистісні стосунки з підлеглими, вищим керівництвом, іншими менеджерами; конфлікт між сім'єю та роботою, особливо нестача часу, який слід присвятити домашнім справам, членам сім'ї, дозвіллю.

3. Модель процесу управління стресом

Управління стресом слід аналізувати як комплексний процес, ефективність якого визначається конкретним переліком факторів, що зумовлюють стресові ситуації, а також вмінням менеджера застосовувати індивідуальні та колективні (організаційні) методи стрес-менеджменту (рис. 9.1).

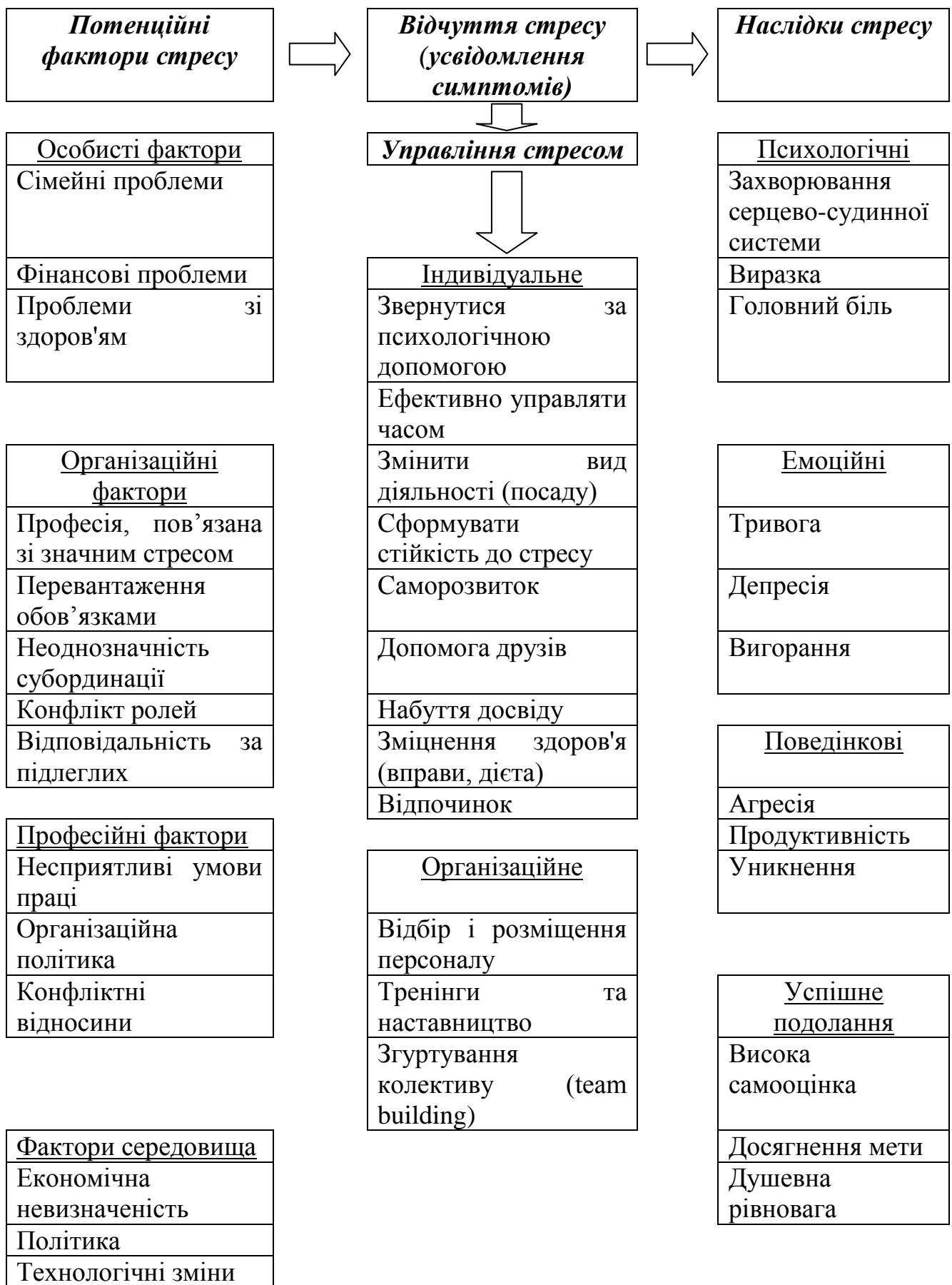


Рис. 9.1. Модель процесу управління стресом

4. Поведінка менеджера в стресових ситуаціях

Хоча стрес є невід'ємною частиною роботи керівника, реакцію на нього можна пом'якшити, використовуючи можливості розробленого методичного апарату стрес-менеджменту. Потрібно лише обрати найбільш доречні для конкретного індивіда методи управління стресом та вчасно застосовувати їх:

1. Самоконтроль і самооцінка можуть допомогти визначити ситуацію, що викликає напругу та стресову реакцію. Знання себе є першим кроком у цьому процесі.

2. Перегляньте поточну практику власної роботи. Можливо стрес розвинувся через брак ефективних прийомів управління, адекватного планування, делегування повноважень та відповідальності підлеглим чи здатності координувати роботу колективу.

3. Перегляньте свій стиль управління, щоб визначити проблеми (дистрес) та виберіть відповідний метод їх вирішення.

4. Вивчіть особисті звички та режим роботи.

5. Плануйте власну роботу та вибирайте оптимальний її темп.

6. Використовуйте короткі перерви протягом дня, щоб повністю зосередитися на важливих цілях і завданнях.

7. Винагороджуйте себе, якщо успішно виконуєте завдання (проект), якщо ж не вдалося з ним впоратися, не варто картати себе докорами, можливо завдання було непосильним.

8. Працюйте з ентузіазмом, але не надмірною напругою, це зменшить стресове навантаження від роботи.

9. Вивчайте свій спосіб життя.

10. Розглядайте свою роботу та особисте життя як два абсолютно незалежні види діяльності.

11. Дотримуйтесь щоденного розпорядку дня, годин відпочинку, часу прийому їжі та дозвілля. Здоровий спосіб життя є обов'язковим для тривалої підтримки фізичного та психічного здоров'я і працездатності.

12. Розробіть набір прийомів розслаблення, користуючись літературою з проблем стресу. Здоровий глузд підказує необхідність занять фізкультурою та спортом, виокремлення часу для медитації, роздумів, духовних практик, м'язової релаксації, дихальних вправ.

Менеджер повинен уміти відсторонено проаналізувати особистий стрес і стрес підлеглого, щоб мінімізувати їх вплив на організацію та контролювати стрес. При цьому потрібно враховувати юридичні та фінансові обмеження, необхідність впровадження нових технологій та практики управління, дотримання законодавства з питань гігієни праці і техніки безпеки, прав людини. Немає сумніву, що менеджер, який вивчив ознаки та симптоми стресової ситуації і вживає ефективних заходів для її виправлення або, ще краще запобігання, підвищує цим свою цінність для організації.

Значну роль у контролі стресу відіграє здоровий глузд керівника. Насамперед, не слід заперечувати існування стресу: стрес абсолютно реальний і корисний, оскільки спонукає нас до дії. Але надто часті чи довготривалі негативні стреси можуть привести до згубних наслідків. Такі стреси

зумовлюються (поглиблюються) хибними припущеннями менеджера щодо змісту і результатів власної діяльності про те, що:

1. Організація існує виключно для досягнення фінансових результатів.
2. Організація функціонує згідно законів логіки.
3. Інші працівники організації хочуть з вами співпрацювати.
4. Організації потрібні ваші особливі таланти та вміння.
5. Організація визнає, зрозуміє та оцінить ваші героїчні зусилля.
6. Наполеглива, довготривала чи творча робота обов'язково буде винагороджена.
7. Успішна кар'єра принесе вам задоволення.
8. В організації не знають вашої істинної цінності.
9. Ваші ідеалістичні цінності та ідеї врешті-решт переможуть.
10. Ви не зможете відмовитись від цих переконань, не втративши власної індивідуальності.

ПИТАННЯ ДЛЯ ОБГОВОРЕННЯ

1. На вашу думку, менеджмент є більше мистецтвом чи наукою? Від чого це залежить? Обґрунтуйте власну точку зору.
2. Чи відрізнятиметься діяльність керівника організації на різних етапах її життєвого циклу? Чи змінюватимуться вимоги до керівника? Відповідь поясніть.
3. Якими можуть бути наслідки порушення керівником законів менеджменту?
4. Що спільне і відмінне у ролей підприємця та менеджера в організації? У яких випадках їх поєднання доречне? Чим таке поєднання може загрожувати організації?
5. Якою, на Вашу думку, має бути поведінка менеджера щодо неформальних структур, які функціонують всередині формальної організації, якою він керує?
6. Яка практична користь від врахування керівником у власній діяльності законів, закономірностей та принципів менеджменту?
7. Чи можна сказати, що наука про управління існувала завжди? Відповідь поясніть.
8. Які фактори зовнішнього середовища прямої дії має враховувати керівник вітчизняного підприємства (виробничого, торговельного, туристичного, фінансового та ін.)? Які з цих факторів на цей момент є сприятливими для організації, які – несприятливими? Чому?
9. Які фактори зовнішнього середовища непрямої дії має враховувати керівник вітчизняного підприємства (виробничого, торговельного, туристичного, фінансового та ін.)? Які з цих факторів у цей момент є сприятливими для організації, які – несприятливими? Чому?
10. Чи доречним, на вашу думку, є застосування принципів наукового управління Ф. Тейлора у наш час?
11. Поясніть принципову відмінність у підходах до вивчення менеджменту «школи наукового управління» та «школи людських відносин».
12. Поясніть співвідношення понять «управління» і «менеджмент». Що в них спільного та відмінного? Яке є ширшим і чому?
13. Які переваги розробки бізнес-плану для нового підприємства та для вже існуючого? Які недоліки?
14. Поясніть взаємозв'язок конкретної функції менеджменту «управління конфліктними ситуаціями» із його функціями.
15. Обґрунтуйте важливість делегування повноважень для організації та самого керівника, а також ризики, що виникають в процесі делегування.
16. Проаналізуйте недоліки підходу до мотивації за принципом «батоба і пряника» з точки зору сучасних мотиваційних теорій.
17. Поясніть взаємозв'язок конкретної функції менеджменту «управління якістю продукції підприємства» із загальними функціями менеджменту.
18. Які, на вашу думку, переваги і недоліки такого підходу до планування як «управління за цілями»?

19. Поясніть взаємозв'язок конкретної функції менеджменту «управління винахідницькою та патентно-ліцензійною діяльністю підприємства» із загальними функціями менеджменту.

20. У яких випадках використання матеріальної, трудової або статусної мотивації буде більш доречним?

21. Як пов'язане в організації стратегічне і оперативне планування? На яких працівників орієнтований стратегічний план, а на яких – поточний?

22. Поясніть взаємозв'язок конкретної функції менеджменту «управління фінансовими ресурсами підприємства» із загальними функціями менеджменту.

23. Проаналізуйте переваги та обмеження у використанні економічних методів менеджменту.

24. Поясніть сутність «поведінки, орієнтованої на контроль». Як контроль може спонукати працівників до надання неякісної інформації? Як керівник має боротися з цими проблемами?

25. Визначте особливості використання формальних і неформальних комунікацій в управлінській діяльності.

26. Опишіть способи подолання комунікативних бар'єрів в управлінській діяльності.

27. Охарактеризуйте особливості та основні види невербальної комунікації в управлінській діяльності.

28. Визначте шляхи забезпечення ефективності контролювання як функції менеджменту.

29. Чи необхідно для лідера володіти певними особистими рисами? Чи достатньо цього для лідерства? Відповідь поясніть.

30. Поясніть переваги різних форм влади. Якою б ви хотіли володіти як керівник? Чому?

31. Чому, здійснюючи зміни в організації, керівник стикається з опором? Як він може його подолати?

32. За яких умов демократичний, авторитарний і ліберальний стилі керівництва будуть більш ефективними?

33. Охарактеризуйте основні способи забезпечення етичності поведінки керівника і персоналу організації.

34. Чи правомірно стверджувати, що організаційний конфлікт є виключно негативним явищем? Відповідь поясніть.

35. Які проблеми для організації може спричинити дотримання принципів соціальної відповідальності? Як з ними боротися?

ТЕСТИ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. Цілеспрямований вплив на групу підлеглих чи одного виконавця з метою досягнення поставлених цілей – це:
 - А. Організування.
 - Б. Підприємництво.
 - В. Менеджмент.
 - Г. Управління.
2. Найвищим рівнем управління є:
 - А. Технічний.
 - Б. Управлінський.
 - В. Інституційний.
 - Г. Стратегічний.
3. На відміну від підприємця менеджер:
 - А. Виконує роль власника, інвестора, засновника.
 - Б. Ризикує, шукає нові ідеї та можливості.
 - В. Отримує дивіденди.
 - Г. Правильної відповіді немає.
4. Чи може неформальна структура перешкоджати досягненню формальних цілей організації?
 - А. Може.
 - Б. Може, якщо організація не має чітко окресленої місії і планів її реалізації.
 - В. Може, якщо підлеглі недостатньо компетентні.
 - Г. Не може.
5. Які з елементів зовнішнього середовища організації належать до факторів непрямої дії?
 - А. Постачальники.
 - Б. Конкуренти.
 - В. Міжнародні події.
 - Г. Органи державної влади.
6. Цілеспрямований вплив на певний об'єкт для зміни його стану чи поведінки у зв'язку зі зміною зовнішніх умов:
 - А. Планування.
 - Б. Управління.
 - В. Бізнес.
 - Г. Менеджмент.
7. Представниками інституціонального рівня управління є:
 - А. Директор, президент, ректор.
 - Б. Проректор, начальник відділу, віце-президент.
 - В. Завідувач кафедри, майстер, старший продавець.
 - Г. Всі відповіді правильні.
8. Які підходи в менеджменті отримали найбільшу популярність з кінця 50-рр. ХХ ст.:
 - А. Процесний, змістовний, мотиваційний.

- Б. Процесний, системний, ситуаційний.
- В. Системний, мотиваційний, поведінський.
- Г. Ситуаційний, поведінський, кількісний.

9. *Внесок школи наукового управління в теорію менеджменту полягає у:*

А. Формулюванні 14 принципів і 5 функцій менеджменту.

Б. Встановленні залежності продуктивності праці від неформальних стосунків між працівниками.

В. Створення системи норм та запровадження наукового аналізу на виробництві.

Г. Розвитку спеціальних математичних методів для аналізу управлінських проблем.

10. *До факторів прямої дії на організацію відносять:*

А. Постачальників матеріалів.

Б. Економічну кон'юнктуру.

В. Політичні партії.

Г. Розвиток НТП.

11. *Технічний рівень управління забезпечує вирішення проблем:*

А. Щоденної оперативної роботи.

Б. Удосконалення організаційної структури.

В. Прогнозування зовнішнього середовища.

Г. Розвитку відносин із зовнішніми стейкхолдерами.

12. *Людина, яка свідомо ризикує, впроваджує інновації, несе фінансову, моральну і соціальну відповідальність, отримує прибуток, розвиває власну справу – це:*

А. Менеджер.

Б. Інвестор.

В. Підприємець.

Г. Керівник.

13. *До рівнів управління не належить:*

А. Технічний.

Б. Управлінський.

В. Інституційний.

Г. Стратегічний.

14. *«Батьком менеджменту» вважають:*

А. Генрі Форда.

Б. Анрі Файоля.

В. Пітера Друкера.

Г. Майкла Портера.

15. *На інституційному рівні управління вирішуються питання:*

А. Управління операційною діяльністю.

Б. Ефективного витрачання матеріальних ресурсів.

В. Довгострокового планування.

Г. Контролю виконання виробничих завдань.

16. *Менеджери оперативного рівня управління несуть відповідальність*

за:

- А. Управління роботою підрозділів.
- Б. Формування місії та цілей організації.
- В. Ефективне витрачання матеріальних та людських ресурсів.
- Г. Маркетинг-менеджмент.

17. *Властивість організації, яка характеризує її орієнтацію на досягнення можливого, бажаного та необхідного стану:*

- А. Диверсифікованість.
- Б. Економічність.
- В. Стійкість.
- Г. Цілеспрямованість.

18. *Автором визначення «Менеджмент – це забезпечення виконання робіт за допомогою інших людей» є:*

- А. Анрі Файоль.
- Б. Мері Паркер Фоллет.
- В. Елтон Мейо.
- Г. Дуглас МакГрегор.

19. *Самостійна, систематична, ризикована діяльність з виготовлення продукції, виконання робіт, надання послуг, що здійснюється фізичними або юридичними особами з метою отримання прибутку, – це:*

- А. Управління.
- Б. Менеджмент.
- В. Підприємництво.
- Г. Торгівля.

20. *Топ-менеджери несуть відповідальність за:*

- А. Управління підрозділами.
- Б. Визначення місії і цілей організацій.
- В. Ефективне використання матеріальних та людських ресурсів.
- Г. Контроль виконання виробничих завдань.

21. *Що таке функція менеджменту «мотивування»?*

- А. Діяльність, яка забезпечує спонукання до високопродуктивної праці.
- Б. Діяльність, яка забезпечує спонукання до виконання завдань.
- В. Діяльність, яка забезпечує спонукання до досягнення цілей організації.
- Г. Управлінська діяльність, яка гарантує задоволення індивідуальних потреб.

22. *Які теорії мотивування спрямовані на визначення потреб, що спонукають людину до дії:*

- А. Змістові.
- Б. Організаційні.
- В. Грошові.
- Г. Процесійні.

23. *Людину, що за можливості уникає роботи і відповідальності, не проявляє ініціативи та працює лише під загрозою покарань, описує теорія:*

- А. Х.
- Б. Y.

В. Z.

Г. W.

24. На початковій стадії розробки бізнес-плану:

А. Оцінюються сильні та слабкі сторони підприємства.

Б. Відбувається пошук бізнес-ідеї.

В. Формується структура бізнес-плану.

Г. Проводиться техніко-економічне обґрунтування.

25. До функцій керівників управлінського рівня відноситься таке:

А. Організування поточної роботи.

Б. Координування діяльності підрозділів і служб.

В. Стратегічне планування і прогнозування.

Г. Комунікації із зовнішніми стейкхолдерами.

26. Сутність моделі Лаймана Портера та Едварда Лоулера може бути визначена як:

А. Аналіз мотиваційних елементів у взаємозв'язку: трудові витрати – задоволеність винагородою.

Б. Розробка ієрархічних рівнів менеджменту.

В. Опис співвідношення матеріальної, трудової і статусної мотивації.

Г. Обґрунтування оптимального стилю керівництва.

27. Процес мотивації опирається на:

А. Потреби й винагороди.

Б. Потреби й самореалізацію.

В. Винагороди і задоволення окремих осіб.

Г. Задоволення менеджера.

28. Згідно з двофакторною теорією Фредеріка Герцберга усі мотиваційні чинники можна віднести до:

А. Гігієнічних або мотиваційних.

Б. Матеріальних або статусних.

В. Трудових або економічних.

Г. Соціальних або психологічних.

29. Людину, що орієнтується на цілі колективу, цінує відносини довіри та солідарності, прагне працювати в групі, описує теорія:

А. X.

Б. Y.

В. Z.

Г. W.

30. Питання вибору форм оплати праці і преміювання персоналу розглядаються в розділі бізнес-плану:

А. Фінансовому.

Б. Виробничому.

В. Організаційному.

Г. Маркетинговому.

31. Предметом стратегічного планування є:

А. Складання графіка PERT / СРМ.

Б. Обґрунтування оперативного плану виробництва.

- В. Формулювання місії і цілей бізнесу.
 Г. Бюджетування основних напрямів діяльності.
32. *До первинних потреб відносяться:*
 А. Фізіологічні.
 Б. Психологічні.
 В. Соціальні.
 Г. Матеріальні.
33. *Людину, що уникає роботи і відповідальності та не проявляє ініціативи, описує теорія:*
 А. Х.
 Б. Y.
 В. Z.
 Г. W.
34. *До загальних функцій менеджменту не належить:*
 А. Кредитування.
 Б. Планування.
 В. Контроль.
 Г. Мотивація.
35. *Предметом поточного планування є:*
 А. Складання графіка PERT / СРМ.
 Б. Обґрунтування портфельної стратегії компанії.
 В. Формулювання місії і цілей бізнесу.
 Г. Бюджетування основних напрямів діяльності.
36. *Найпростішою з точки зору делегування повноважень і контролю підлеглих є організаційна структура:*
 А. Бюрократична.
 Б. Адаптивна.
 В. Лінійна.
 Г. Конгломератна.
37. *Сутність технології менеджменту полягає у:*
 А. Поетапній реалізації функцій менеджменту.
 Б. Послідовній побудові управлінських рівнів.
 В. Дослідження конкретних управлінських ситуацій.
 Г. Удосконаленні форм оплати праці.
38. *Теорія мотивації описує дві групи концепцій:*
 А. Змістові та організаційні.
 Б. Змістові та процесійні.
 В. Змістові та грошові.
 Г. Моральні та матеріально-грошові.
39. *Згідно з якою теорією мотивації працівники співставляють отриману винагороду і витрачені зусилля, а потім співвідносять її з винагородою інших співробітників, що виконують аналогічні функції:*
 А. Теорія очікувань.
 Б. Теорія справедливості.
 В. Теорія результативної валентності.

- Г. Ієрархія потреб А. Маслоу.
40. *Що таке місія організації?*
- А. Причина її існування.
 Б. Основні завдання діяльності.
 В. Основні види виконуваних робіт.
 Г. Способи отримання організацією прибутку.
41. *Для організації, що пропонує на ринку широкий асортимент різноманітних товарів доречною буде організаційна структура:*
- А. Функціональна.
 Б. Лінійно-штабна.
 В. Продуктова.
 Г. Матрична.
42. *Зв'язок загальних і конкретних функцій управління означає:*
- А. Першочергово реалізуються загальні функції, після них – конкретні.
 Б. Загальні функції – це засіб здійснення конкретних функцій.
 В. Конкретні функції – це інструмент втілення в життя загальних функцій.
 Г. Загальні функції незалежні від конкретних.
43. *За суб'єктами виділяють такі види контролю:*
- А. Державний, внутрішній, громадський.
 Б. Попередній, поточний, завершальний.
 В. Виробничий, маркетинговий, фінансовий.
 Г. Документальний, фактичний.
44. *Трудові, матеріальні, фінансові, інформаційні, енергетичні та інші ресурси, що надходять в організацію є об'єктом контролю:*
- А. Виробничого.
 Б. Децентралізованого.
 В. Вибіркового.
 Г. Попереднього.
45. *За формою впливу на персонал виділяють методи менеджменту:*
- А. Економічні, організаційно-розпорядчі, соціально-психологічні.
 Б. Матеріального, морального та владного впливу.
 В. Прямого, непрямого впливу.
 Г. Кількісні, якісні.
46. *Яким методам управління належить провідна роль у сучасних умовах?*
- А. Адміністративним.
 Б. Економічним.
 В. Соціально-психологічним.
 Г. Організаційно-розпорядчим.
47. *Жести, вираз обличчя, рух очей, пози, дотики – належать до поняття:*
- А. Парамова.
 Б. Кінесика.
 В. Проксеміка.

- Г. Семантика.
48. *За способом передачі інформації комунікації класифікуються на:*
- А. Вертикальні, горизонтальні.
 - Б. Формальні, неформальні.
 - В. Вербальні, невербальні.
 - Г. «Зверху-вниз», «знизу-вверх».
49. *Графічне відображення різних способів дій, які можливо використати для розв'язання проблеми:*
- А. Метод мозкового штурму.
 - Б. Метод Делфі.
 - В. Метод ділових ігор.
 - Г. Метод дерева рішень.
50. *Контролювання є:*
- А. Початковим етапом управлінського процесу.
 - Б. Проміжним етапом управлінського процесу.
 - В. Завершальним етапом управлінського процесу.
 - Г. Не є елементом управлінської діяльності.
51. *За джерелом контрольних даних виокремлюють види контролю:*
- А. Державний, внутрішній, громадський.
 - Б. Попередній, поточний, завершальний.
 - В. Виробничий, маркетинговий, фінансовий.
 - Г. Документальний, фактичний.
52. *За напрямом впливу на персонал виділяють методи менеджменту:*
- А. Економічні, організаційно-розпорядчі, соціально-психологічні.
 - Б. Матеріального, морального, владного впливу.
 - В. Прямого, непрямого впливу.
 - Г. Кількісні, якісні.
53. *До засобів організаційного впливу не належить:*
- А. Запобігання.
 - Б. Регламентування.
 - В. Нормування.
 - Г. Інструктування.
54. *Невербальним засобом спілкування є:*
- А. Вираз обличчя.
 - Б. Письмове повідомлення.
 - В. Стиль одягу.
 - Г. Середовище спілкування.
55. *Комунікації кількох рівнів за статусом підрозділів організації:*
- А. Вертикальні.
 - Б. Горизонтальні.
 - В. Прямі.
 - Г. Зворотні.
56. *Інформаційний масив – це:*
- А. Зареєстровані результати статистичних спостережень, факти, прогнози і думки.

Б. Спеціальна добірка даних, які належать до певного рішення або проблеми і є основою знань про особливий факт, подію, або ситуацію.

В. Упорядкована за певними ознаками сукупність видів інформації, яка використовується для розробки управлінського впливу.

Г. Усі відповіді правильні.

57. *За змістом виділяють такі види контролю:*

А. Державний, внутрішній, громадський.

Б. Попередній, поточний, завершальний.

В. Виробничий, маркетинговий, фінансовий.

Г. Документальний, фактичний.

58. *Методи менеджменту – це:*

А. Сталі і непорушні норми управління в бізнесі.

Б. Способи і засоби впливу керуючої підсистеми на керовану.

В. Відособлені напрями управлінської діяльності, що забезпечують управлінський вплив.

Г. Об'єктивні, сталі, загальні, повторювані зв'язки процесів, явищ і категорій менеджменту.

59. *З точки зору способів врахування інтересів підлеглих виділяють методи менеджменту:*

А. Економічні, адміністративні, соціально-психологічні.

Б. Матеріального, морального та владного впливу.

В. Прямого та непрямого впливу.

Г. Кількісні та якісні.

60. *Вкладання різного змісту, використання жаргонів та сленгу – це:*

А. Інтелектуальні перешкоди в спілкуванні.

Б. Фонетичні перешкоди в спілкуванні.

В. Семантичні перешкоди в спілкуванні.

Г. Морально-етичні перешкоди в спілкуванні.

61. *У процесі спілкування інформація надсилається:*

А. Модератору.

Б. Реципієнту.

В. Стейкхолдеру.

Г. Усім зацікавленим особам.

62. *Рішення, що мають довгостроковий і загальний характер, визначають головні напрями розвитку організації:*

А. Ситуаційні.

Б. За розпорядженням.

В. Програмні.

Г. Адаптаційні.

63. *Імітація діяльності керівників, що дає змогу проаналізувати комплекс причин, які зумовлюють зміни господарських ситуацій:*

А. Метод мозкового штурму.

Б. Метод Делфі.

В. Метод ділових ігор.

Г. Метод дерева рішень.

64. Метою контролю є:
- А. Посилення дисципліни в організації.
 - Б. Мотивація працівників до високопродуктивної праці.
 - В. Забезпечення відповідності фактичних результатів діяльності очікуваним.
 - Г. Виявлення винних у допущених порушеннях та їх справедливе покарання.
65. За етапами господарської діяльності виділяють такі види контролю:
- А. Державний, внутрішній, громадський.
 - Б. Попередній, поточний, завершальний.
 - В. Виробничий, маркетинговий, фінансовий.
 - Г. Документальний, фактичний.
66. Контроль, який здійснюється за даними безпосереднього огляду об'єкту:
- А. Суцільний.
 - Б. Внутрішній.
 - В. Фактичний.
 - Г. Систематичний.
67. Як пов'язані функції і методи менеджменту?
- А. Методи менеджменту можна вважати результатом реалізації функцій менеджменту.
 - Б. Завданням функцій менеджменту є формування методів менеджменту.
 - В. Діалектично.
 - Г. Усі відповіді правильні.
68. Доповідна записка, протокол, службовий лист є прикладами:
- А. Організаційного регламентування.
 - Б. Організаційного нормування.
 - В. Організаційного інструктування.
 - Г. Організаційного інформування.
69. Способи впливу на об'єкт управління, що засновані на владі й дисципліні визначають:
- А. Адміністративні методи управління.
 - Б. Економічні методи управління.
 - В. Соціально-психологічні методи.
 - Г. Відносяться до будь-яких методів управління.
70. Відсутність інтересу до повідомлення – це:
- А. Семантична перешкода в спілкуванні.
 - Б. Мотиваційна перешкода в спілкуванні.
 - В. Фонетична перешкода в спілкуванні.
 - Г. Морально-етична перешкода в спілкуванні.
71. Трансформація змісту повідомлення в символну інформацію здійснюється на етапі:
- А. Кодування.
 - Б. Відтворення.
 - В. Зворотного зв'язку.

Г. Усунення комунікаційних бар'єрів.

72. При прийнятті якого рішення особа зосереджуються на власному почутті того, що її вибір правильний:

А. Оптимального.

Б. Інтуїтивного.

В. Раціонального.

Г. Евристичного.

73. Рішення, що вимагають обов'язкового виконання та не допускають ніякої ініціативи:

А. Однокритеріальні.

Б. Директивні.

В. Інноваційні.

Г. Стратегічні.

74. Авторитарний керівник...:

А. Максимально централізує владні повноваження.

Б. Забезпечує в організації умови для самостійності підлеглих.

В. Намагається не заважати роботі персоналу.

Г. Особисто виконує всі завдання.

75. Типовий спосіб доведення рішень до виконавця для ліберального керівника:

А. Прохання.

Б. Розпорядження.

В. Вказівка.

Г. Порада.

76. Конфлікт можна визначити як:

А. Відсутність згоди між кількома особами.

Б. Зіткнення протилежних сторін.

В. Внутрішній дискомфорт особистості.

Г. Всі відповіді правильні.

77. Вважається, що найпоширенішими в організаціях є конфлікти:

А. Вертикальні.

Б. Горизонтальні.

В. Діагональні.

Г. Змішані.

78. Якщо організація знаходиться в критичному становищі, яке вимагає негайної реакції, то доречним способом врегулювання конфлікту може стати:

А. Ухилення.

Б. Примушування.

В. Згладжування.

Г. Компроміс.

79. Зобов'язання організації виробляти якісні товари (послуги), задовольняти потреби споживачів і отримувати прибуток – це відповідальність:

А. Дискреційна.

Б. Правова.

В. Економічна.

Г. Етична.

80. Автором моделі «піраміди сукупної соціальної відповідальності» є:

А. М. Фрідмен.

Б. П. Друкер.

В. А. Керолл.

Г. А. Маслоу.

81. «Морально прийнятні такі дії особи, що приносять їй користь у довгостроковій перспективі» – це підхід до трактування етики:

А. Утилітаристський.

Б. Індивідуалістичний.

В. Морально-правовий.

Г. З позицій концепції справедливості.

82. Співвідношення між результатом діяльності та витратами для його досягнення:

А. Ефект.

Б. Ефективність.

В. Результативність менеджменту.

Г. Надійність системи управління.

83. Влада власного прикладу керівника, що формується на основі його особистих якостей, рис, здібностей:

А. Традиційна.

Б. Харизматична.

В. Експертна.

Г. Влада примусу.

84. Стиль керівництва – це:

А. Філософія управління персоналом організації.

Б. Специфічний підхід до створення психологічного мікроклімату у трудовому колективі.

В. Показник гнучкості роботи менеджера з підлеглими.

Г. Сукупність типових прийомів впливу менеджера на персонал.

85. Як авторитарний керівник ставиться до ініціативи підлеглих?

А. Заохочує.

Б. Придушує.

В. Винагороджує.

Г. Делегує можливості для самореалізації.

86. Відображення предмету конфлікту у свідомості суб'єктів конфліктних відносин – це:

А. Об'єкт конфлікту.

Б. Предмет конфлікту.

В. Образ конфлікту.

Г. Умова конфлікту.

87. Конфлікти між особою і колективом зазвичай спричинюються:

А. Розбіжністю зовнішніх вимог і внутрішніх позицій особи.

Б. Порушенням групових норм і низьким рівнем культури взаємин.

В. Неоднозначністю сприйняття ситуації, цілей та засобів їх досягнення.

Г. Необхідністю вибору між двома взаємовиключними варіантами дій, кожен з яких є бажаним.

88. *Якщо керівнику потрібен додатковий час для збирання інформації про конфліктну ситуацію, то доречним способом вирішення конфлікту може стати:*

А. Ухилення.

Б. Примушування.

В. Згладжування.

Г. Компроміс.

89. *Зобов'язання організації дотримуватися вимог діючого законодавства – це відповідальність:*

А. Дискреційна.

Б. Правова.

В. Економічна.

Г. Етична.

90. *«Моральною є поведінка, яка приносить найбільшу користь найбільшій кількості людей» – це підхід до трактування етики:*

А. Утилітаристський.

Б. Індивідуалістичний.

В. Морально-правовий.

Г. З позицій концепції справедливості.

91. *Відповідність поведінки наперед встановленим правилам – це:*

А. Розподільна справедливість.

Б. Процедурна справедливість.

В. Компенсаційна справедливість.

Г. Юридична відповідальність.

92. *Економічну ефективність менеджменту характеризує:*

А. Рентабельність основної діяльності.

Б. Коефіцієнт ланковості організаційної структури.

В. Ступінь централізації функцій управління.

Г. Рівень плинності кадрів.

93. *Влада, яка ґрунтується на впевненості, що керівник володіє знаннями, що допоможуть задовольнити певні потреби підлеглого:*

А. Традиційна.

Б. Харизматична.

В. Експертна.

Г. Влада примусу.

94. *Демократичний керівник...:*

А. Максимально централізує владні повноваження.

Б. Забезпечує в організації умови для самостійності підлеглих.

В. Намагається не заважати роботі персоналу.

Г. Особисто виконує всі завдання.

95. *Вважається, що основною причиною виникнення міжособистісних конфліктів в організаціях є:*

- А. Розподіл ресурсів.
- Б. Відмінності в цілях і цінностях.
- В. Незадовільні комунікації.
- Г. Неприятливі фізичні умови.

96. *Найкращим моментом для втручання менеджера в конфліктну ситуацію є етап:*

- А. «Підйом конфлікту».
- Б. «Спад конфлікту».
- В. «Пік конфлікту».
- Г. Правильної відповіді немає.

97. *Якщо метою керівника є збереження хороших стосунків з протилежною стороною конфлікту, то доречним способом його розв'язання може бути:*

- А. Ухилення.
- Б. Примушування.
- В. Згладжування.
- Г. Компроміс.

98. *Зобов'язання організації враховувати очікування суспільства та існуючі норми моралі – це відповідальність:*

- А. Дискреційна.
- Б. Правова.
- В. Економічна.
- Г. Етична.

99. *«Етично коректне рішення має ґрунтуватися на принципах рівності, справедливості й неупередженості» – це підхід до трактування етики:*

- А. Утилітаристський.
- Б. Індивідуалістичний.
- В. Морально-правовий.
- Г. З позицій концепції справедливості.

100. *Діловий етикет не стосується:*

- А. Зовнішнього вигляду працівника.
- Б. Культури мови і уміння вести бесіду.
- В. Справедливого ставлення до підлеглих.
- Г. Правил поведінки за столом.

101. *Соціально ефективність менеджменту характеризує:*

- А. Рентабельність основної діяльності.
- Б. Коефіцієнт ланковості організаційної структури.
- В. Ступінь централізації функцій управління.
- Г. Рівень плинності кадрів.

102. *Влада, що базується на страху працівника втратити роботу, повагу, захищеність:*

- А. Традиційна.
- Б. Харизматична.
- В. Експертна.
- Г. Влада примусу.

103. *Ліберальний керівник...:*

- А. Максимально централізує владні повноваження.
- Б. Забезпечує в організації умови для самостійності підлеглих.
- В. Намагається не заважати роботі персоналу.
- Г. Особисто контролює виконання поставлених завдань.

104. *Вважається, що найпоширенішими є конфлікти:*

- А. Внутрішньоособистісні.
- Б. Міжособистісні.
- В. Конфлікти між особою і колективом.
- Г. Міжгрупові.

105. *Якщо причиною конфлікту є помилки у розподілі повноважень, організації праці, системі мотивації, то для його урегулювання варто використати методи:*

- А. Структурні.
- Б. Міжособистісні.
- В. Адміністративні.
- Г. Ситуаційні.

106. *Якщо дві сторони мають достатньо влади і взаємовиключні інтереси, то доречним способом розв'язання конфлікту може стати:*

- А. Ухилення.
- Б. Примушування.
- В. Згладжування.
- Г. Компроміс.

107. *Найефективнішим стилем розв'язання конфліктів є:*

- А. Примушування.
- Б. Згладжування.
- В. Співробітництво.
- Г. Компроміс.

108. *Зобов'язання організації спрямовувати частину прибутку на благодійність і соціальні програми – це відповідальність:*

- А. Дискреційна.
- Б. Правова.
- В. Економічна.
- Г. Етична.

109. *«Етично коректним є рішення, що найкраще гарантує права людей, яких воно стосується» – це підхід до трактування етики:*

- А. Утилітаристський.
- Б. Індивідуалістичний.
- В. Морально-правовий.
- Г. З позицій концепції справедливості.

110. *Організаційну ефективність менеджменту характеризує:*

- А. Оборотність обігових коштів.
- Б. Коефіцієнт ланковості.
- В. Кількість рекламацій.
- Г. Рівень плинності кадрів.

ВІДПОВІДІ ДО ТЕСТІВ

№ тесту	Відповідь	№ тесту	Відповідь	№ тесту	Відповідь
1.	В	38.	Б	75.	А
2.	В	39.	Б	76.	Г
3.	Г	40.	А	77.	А
4.	А	41.	В	78.	Б
5.	В	42.	Б	79.	В
6.	Б	43.	А	80.	В
7.	А	44.	Г	81.	Б
8.	Б	45.	Г	82.	Б
9.	В	46.	Б	83.	Б
10.	А	47.	Б	84.	Г
11.	А	48.	В	85.	Б
12.	В	49.	Г	86.	В
13.	Г	50.	В	87.	Б
14.	Б	51.	В	88.	А
15.	В	52.	Г	89.	Б
16.	В	53.	В	90.	А
17.	Г	54.	А	91.	Б
18.	Б	55.	Б	92.	А
19.	В	56.	В	93.	В
20.	Б	57.	В	94.	Б
21.	В	58.	Б	95.	А
22.	А	59.	Б	96.	Г
23.	А	60.	В	97.	В
24.	Б	61.	Б	98.	Г
25.	В	62.	В	99.	Г
26.	А	63.	Г	100.	В
27.	А	64.	В	101.	Г
28.	А	65.	Б	102.	Г
29.	В	66.	В	103.	В
30.	В	67.	Г	104.	Б
31.	В	68.	Г	105.	А
32.	А	69.	А	106.	Г
33.	А	70.	Б	107.	В
34.	А	71.	А	108.	А
35.	Г	72.	Б	109.	В
36.	В	73.	Б	110.	Б
37.	А	74.	А		

ПРЕДМЕТНИЙ ПОКАЖЧИК

- Валентність 33
- Відповідальність 8, 9

- Делегування 61, 62
- Дистрес 76

- Економічність 8
- Ефективність 8, 14

- Зворотній зв'язок (у комунікаціях) 48

- Кваліфікація 8, 14
- Керівник 22
- Керівництво 11
- Комунікація 44
- Контроль 11, 37, 51
- Конфлікт 64

- Лідерство 14

- Менеджмент 10, 14
- Мотивація 31

- Організація 11

- Парафраз 54
- Перешкоди (бар'єри) комунікаційні 47, 49
- Підзвітність 9, 10, 62
- План 23
- Планування 10
- Повідомлення 47
- Повноваження 8, 9, 61

- Ресурс 42

- Ситуаційний підхід 15
- Соціальна відповідальність 21
- Стандарт 28
- Стрес 75

- Ціль 27

ІМЕННИЙ ПОКАЖЧИК

Врум, Віктор 32, 34

Герцберг, Фредерік 31, 32, 86

Друкер, Пітер 84, 93

Керолл, Арчі 93

Лоулер, Едвард 86

МакГрегор, Дуглас 85

Маслоу, Абрахам 87, 93

Мейо, Елтон 85

Парето, Вільфредо 56

Паркінсон, Сиріл Норткотт 56

Портер, Лайман 86

Портер, Майкл 84

Роджерс, Карл Ренсом 68

Тейлор, Фредерік Уінслоу 81

Сельє, Ганс 76

Файоль, Анрі 84, 85

Фоллет, Мері Паркер 14, 85

Форд, Генрі 84

Фреденбергер, Герберт 76

Фрідмен, Мілтон 93

ЛІТЕРАТУРА

1. Білорус Т. В. Практикум з менеджменту : навчальний посібник. Київ : Київський національний університет імені Тараса Шевченка, 2020. 185 с.
2. Гірняк О. М., Лазановський П. П. Менеджмент : теоретичні основи і практикум : навч. посібник для студентів вищих закладів освіти. Київ : «Магнолія плюс», Львів : «Новий світ – 2000», 2003. 336 с.
3. Гріфін Р., Яцура В. Основи менеджменту : підручник. Львів : БаК, 2001. 624 с.
4. Дикань Н. В., Борисенко І. І. Менеджмент : навч. посібник. Київ : Знання, 2008. 389 с.
5. Діденко В. М. Менеджмент : підручник. Київ : Кондор, 2008. 584 с.
6. Дідковська Л. Г. Менеджмент : навч. посібник. Київ : Алерта, КНТ, 2007. 516 с.
7. Завадський Й. С. Менеджмент : підручник. Київ : Укр. фін. ін-т менеджменту і бізнесу, 1997. 543 с.
8. Кравченко В. О. Менеджмент : навчальний посібник. Одеса : Атлант, 2013. 165 с.
9. Кредісов А. І., Панченко Є. Г., Кредісов В. А. Менеджмент для керівників. Київ : Т-во «Знання», КОО, 1999. 557 с.
10. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Основи менеджменту : підручник. 2-е вид., випр., допов. Київ : Академвидав, 2007. 464 с.
11. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Теоретичні та прикладні засади менеджменту : навч. посіб. 3-є вид., допов. і перероб. Львів : Нац. Ун-т «Львів. політехніка» ; «Інтелект-захід», 2007. 384 с.
12. Лозниця В. С. Психологія менеджменту. Теорія і практика : навч. посібник. Київ : ТОВ «УВПК «ЕксОб», 2001. 512 с.
13. Мальська М. П., Білоус С. В. Менеджмент організацій : теорія та практика : навч. посіб. Київ : SBA-print, 2020. 190 с.
14. Менеджмент : навч. посіб. / Мошек Г. Є. та ін.; за заг. ред. Г. Є. Мошека. Київ : Ліра-К, 2015. 550 с.
15. Менеджмент : навч. посіб. / Шевченко Л. С. та ін. ; за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Л. С. Шевченко. Харків : Право, 2013. 216 с.
16. Менеджмент : навчальний посібник / Краснокутська Н. С. та ін. Харків : «Друкарня Мадрид», 2019. 231 с.
17. Менеджмент : теорія і практика : навч. посіб. / Мазаракі А. А. та ін. Київ : Атіка, 2007. 584 с.
18. Михайлов С. І. Менеджмент : навчальний посібник 2-ге видання. Київ : Центр учбової літератури, 2017. 536 с.
19. Немцов В. Д., Довгань Л. Д., Сініок Г. Ф. Менеджмент організацій : навч. посіб. для студ. ВНЗ. Київ : ТОВ «УВПК» ЕксОб, 2002. 392 с.
20. Основи менеджменту : підручник для студентів вищих навчальних закладів / кол. авторів; за ред. А. А. Мазаракі. Харків : Фоліо, 2014. 846 с.
21. Осовська Г. В., Осовський О. А. Менеджмент : підручник. 4-е вид., перер. і доп. Київ : Кондор-Видавництво, 2015. 563 с.

22. Петруня Ю. Є., Петруня В. Ю. Менеджмент. Практикум : навч. посібник. Дніпро : Університет митної справи та фінансів, 2019. 104 с.
23. Піддубна Л. П. Менеджмент. Опорний конспект лекцій з курсу «Основи менеджменту» : навчально-методичне видання. Київ : Видавничий центр КДТЕУ, 2000. 79 с.
24. Рульєв В. А., Гуткевич С. О. Менеджмент : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2019. 312 с.
25. Свінцов О. М., Скірка Н. Я., Партика І. В. Основи менеджменту : методичний посібник. Практичний курс для студентів спеціальності «Менеджмент організацій». Дрогобич : Редакційно-видавничий відділ ДДПУ ім. І. Франка, 2009. Частина друга. 100 с.
26. Стахів О. Г., Явнюк О. І., Волощук В. В. Основи менеджменту : навчальний посібник. / за наук. ред. док. екон. наук, проф. М. Г. Бойко. Івано-Франківськ : «Лілея-НВ». 2015. 336 с.
27. Страпчук С. І., Миколенко О. П., Попова І. А., Пустова В. В. Менеджмент : навчальний посібник для здобувачів вищої освіти. Львів : Видавництво «Новий Світ – 2000», 2020. 356 с.
28. Федоренко В. Г. Менеджмент : підручник. 3-тє вид., переробл. і доповн. Київ : Алерта, 2015. 492 с.
29. Хміль Ф. І. Менеджмент : підручник. Київ : Вища шк., 1995. 351 с.
30. Шкільняк М. М., Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент : навчальний посібник. Тернопіль : Крок, 2017. 252 с.
31. Svintsov O. Vovk Y. Innovative approaches to the formation of a system view of the personality management process. *Innovative process management in Ukraine : problems in commercialization of scientific and technical developments* : monograph. Lviv : LLC»Rastr -7», 2018. 266 p. S. 27–33.

Навчальне видання

Олександр Свінцов, Іван Ворончак, Оксана Блистів

МЕНЕДЖМЕНТ

Навчальний посібник

Частина 1

**Редакційно-видавничий відділ
Дрогобицького державного педагогічного
університету імені Івана Франка**

Головний редактор
Ірина Невмержицька

Технічний редактор
Кізіма Наталія

Коректор
Уляна Куцик

Здано до набору 12. 05. 2022 р. Підписано до друку 18. 05. 2022 р. Формат 60x84/16. Папір офсетний. Гарнітура. Times. Наклад 50 прим. Ум. друк. арк. 6,37. Зам. 25.

Редакційно-видавничий відділ Дрогобицького державного педагогічного університету імені Івана Франка. (Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи до державного реєстру видавців, виготівників і розповсюджувачів видавничої продукції ДК № 5140 від 01.07.2016 р.). 82100, Дрогобич, вул. І. Франка, 24. к. 42.